

УДК 352.075

Н. М. Кривокульська,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Тернопільського національного економічного університету, м. Тернопіль

О. З. Апостолюк
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Тернопільського національного економічного університету, м. Тернопіль

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ І РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Здійснено змістову характеристику регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування. Обґрунтовано необхідність впровадження новітніх технологій у процес менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування, а саме: менеджменту знань, тайм-менеджменту, самоменеджменту, вирішення конфліктів у колективі, інформаційних.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування, технології регламентування роботи працівників.

Krivyokulska N., Apostolyuk O. INTRODUCING NEW TECHNOLOGIES INTO PROCESSES OF MANAGEMENT AND REGULATION OF STAFF IN BODIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT ACTIVITIES

Content characteristics of regulating staff activities in bodies of local self-government is made. The necessity of introduction of new technologies into the process of management and regulation of staff activities in local self-government bodies is substantiated. These namely are: management of knowledge, time management, self-management, staff conflict settling, information.

Keywords: local self-government, regulation of staff activities in bodies of local self-government, technology of regulation of employees' work.

Існуюча сьогодні в Україні система місцевого самоврядування, в цілому, не відповідає очікуванням та потребам суспільства. Функціонування органів місцевого самоврядування в більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями якісних і доступних адміністративних послуг на відповідних територіях. Тому, важливою та актуальною науковою проблемою у зв'язку з децентралізацією та об'єднанням територіальних громад, є питання імплементації новітніх технологій у процес регламентування роботи персоналу в органах місцевого самоврядування.

Проблемам функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, її організації та регламентування присвячені праці: В.Бакуменка, Ю.Битяка, А.Васіної, Л.Гордієнко, І.Дегтярьової, О.Дудкіної, Ю.Ковбасюка, А.Мельник, Г.Монастирського, О.Оболєнського, С.Серьогіна, В.Толкованова та ін. Однак, у літературних джерелах відсутнє цілісне дослідження механізму регламентування праці персоналу органів місцевого самоврядування та адаптування такого

регламентування до сучасних умов. Це посилює актуальність теми статті.

Метою даної статті: є здійснення сутнісної характеристики регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування; обґрунтування необхідності впровадження новітніх технологій у процес менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.

Умови динамічного зовнішнього середовища ставлять перед керівниками різних рівнів публічної служби завдання різної складності, які вимагають швидкого і якісного вирішення. У органах місцевого самоврядування з'явилися нові роботи, які до цього часу не виконувались. З огляду на це, важливо впроваджувати новітні технології в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.

У словнику іншомовних слів поняття «публічний» (лат. суспільний, народний) розкривається у таких аспектах:

- який відбувається у присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий;
- призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний [18].

Кодекс адміністративного судочинства України вказує, що «публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [9].

«З метою реалізації публічної влади, – вказує Н. Янюк, – у державі формується система органів виконавчої влади. Однак з метою забезпечення повноти виконання завдань держави і доступності надання адміністративних послуг населенню, деякі публічно-владні повноваження делегуються органам місцевого самоврядування. Отож, органи місцевого самоврядування діють за принципом поєднання місцевих і державних інтересів. Як органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування слугують для вираження волі держави у реалізації своїх завдань і функцій, а отже, – є представниками публічної влади у межах законодавчо визначеної компетенції» [22, с. 163].

Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування має бути синхронним з особливостями нового державного менеджменту.

Новий державний менеджмент – це новий характер публічного управління, зміст якого полягає не в тому, щоб надавати послуги самим організаціям державного управління, а, навпаки, налагоджувати взаємодію між державою і суспільством щодо задоволення суспільних інтересів і потреб. У термінах теорії організацій державний менеджмент характеризується двома основними аспектами: підвищенням самостійності нижчих рівнів ієрархії державного управління та зміщенням акцентів співпраці організації з зовнішнім середовищем та між собою [5].

Поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності органу місцевого самоврядування, його менеджменту, а «регламентування», – динаміку цього процесу.

Тому, регламентування є динамічним процесом встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності органу місцевого самоврядування (упорядковують його роботу), структурних підрозділів і окремих працівників цього органу. Динамізм процесів менеджменту і регламентування обумовлює також стадія життєвого циклу органу місцевого самоврядування як організації (зародження, розвиток, зрілість, занепад). Тобто, упорядкувати діяльність означає встановити певні рамки для цієї діяльності (структурні, часові та ін.), а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

Новітньою технологією регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування повинен стати менеджмент знань.

У менеджменті знань об'єктом управління стають процес і результати реалізації знань спеціалістів. Менеджмент знань – нова функція управління. Це

управління немайними активами організації, яке повинно мати системний характер [20, с. 27].

Більше того, у праці [15, с. 86] обгрунтовано чотири індикатори ефективності суспільства в створенні нової технології: здатність до накопичення нових пропозиціональних знань; поширення знайдених пропозиціональних (загально оформлених) знань; використання цих знань та перехід у прескриптивне (таке, що може виступати у вигляді технологій та інструкцій) знання чи технології; поширення інновацій.

Менеджмент знань як новітня технологія регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування покликаний зміцнити професійний потенціал цього органу, який характеризуватиме сукупну спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів діяльності, спроможність персоналу цього органу вдосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що постануть ним.

Менеджмент знань як новітня технологія регламентування діяльності персоналу уможливить забезпечення динаміки процесу встановлення нового порядку діяльності в органах місцевого самоврядування, зокрема, через:

- переорієнтація пріоритетів у системі менеджменту персоналу на управління інтелектуальним капіталом органу місцевого самоврядування;

- розробку стратегії розвитку інтелектуального потенціалу органу місцевого самоврядування, коли управління знаннями включається в стратегію його розвитку, а стратегія, у свою чергу, передбачає орієнтацію кадрів на трансформацію інформаційних даних у загальні актуальні знання. У контексті цього зазначимо, що, наприклад, «у США введена дефініція «період напіврозпаду компетентності». Вона відноситься до періоду часу між моментом закінчення навчального закладу і моментом, коли знання фахівця застарівають на 50%. Якщо в 40-і рр. минулого століття він становив 12 років, то в 60-ті вже 8-10 років, в 70-ті – 5 років, а в даний час 1-2 роки і менше» [11];

- розкриття потенціалу людини (у тому числі й «прихованого»), його використання в оцінці персоналу, стимулюванні праці, просуванні по службі. Так, наприклад, у Франції з моменту вступу на державну службу чиновник приблизно знає своє професійне майбутнє: максимум через три роки, незалежно від оцінки роботи, підвищується його ешелон (ранг). З метою планування кар'єри державних службовців у Франції запроваджено «таблицю на просування», запис до неї проводиться за ініціативи службовців залежно від оцінки роботи й внутрішнього конкурсу [17, с. 433];

- набуття службовцями органу місцевого самоврядування спроможності до самоорганізації, самовдосконалення і саморозвитку в ході реалізації своїх завдань, оскільки «головне для службовця як індивіда – відчутти зворотний результат своїх правильних дій стосовно інших людей, тоді виникне прагнення постійно діяти відповідно до

законодавства, дотримуючись загальнолюдських моральних цінностей. Саме цей момент є початком дії механізмів самовдосконалення та саморозвитку... тільки системна робота в напрямку стимулювання прагнення посадових осіб органів публічної влади до самовдосконалення, самореалізації та розвитку власних моральних і професійних якостей може дати результат швидкого нагромадження позитивної синергії, так необхідної нашому суспільству» [16];

- цільову зміну мотивації публічних службовців для отримання від них максимальної віддачі. Як зазначає Н.Липовська «мотивація обумовлює, на що буде спрямована енергія, активність особи, вибір цілей і способи їх досягнення» [13, с. 97];

- зміну ролі організаційної культури, яка повинна полягати у формуванні нових цінностей культури менеджменту, нового ставлення персоналу до процесів, що відбуваються в органі місцевого самоврядування, споживачів послуг. Підтвердженням цього є констатація факту, що «на зміну бюрократичної залежності та ієрархічної підпорядкованості приходять принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентралізація, значна свобода дій персоналу» [12].

Важливою технологією, яка має використовуватися в процесі регламентування діяльності персоналу, особливо, керівництва, в органах місцевого самоврядування є тайм-менеджмент. Це обґрунтовується тим, що керівник делегує (і повинен делегувати) повноваження своїм підлеглим, оскільки «персональна ефективність керівника, максимально результативне використання його часу – це на 30 % питання особистої організованості і на 70 % – питання грамотного делегування завдань» [21, с. 263].

У результаті делегування повноважень: скорочуються витрати часу на пошук необхідної інформації; керівник звільняється від зайвих витрат часового ресурсу на вирішення другорядних питань і зосереджується на вирішенні питань, які мають стратегічний характер (це свідчить про правильно розставлені ним пріоритети); своєчасно здійснюються підготовка і прийняття управлінських рішень (завдяки чіткому порядку виконання робіт за їх терміноістю і важливістю); до управління організацією залучаються безпосередні виконавці завдань, які отримують можливість проявляти ініціативу і розвивати свої здібності. Тобто, вдале делегування керівником повноважень підлеглим є свідченням ефективного управління робочим часом.

Управління робочим часом (Тайм-менеджмент) персоналу в органах місцевого самоврядування повинно здійснюватися в рамках використання технології самоменеджменту.

Сучасний самоменеджмент – це щоденне послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технологій самостійного управління людиною процесом власної життєдіяльності, спрямованої на досягнення успіху в професійному та особистому житті [10, с. 22].

Більше того, як зазначають М. Канавець та А. Кукуля [7, с. 30], щоб стати результативним і успішним фахівцем у сучасному органі публічного управління службовець повинен мати управлінські та функціональні знання, уміння і навички та відповідні особисті якості, серед яких провідне місце належить: лідерським якостям, орієнтації на результат і споживача, емоційний інтелект, креативне мислення, самовдосконалення та відповідальність.

У деяких наукових джерелах термін «самоменеджмент» ототожнюється з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у праці [8], самоменеджмент визначається як послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час.

Тайм-менеджмент доцільно представити у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, зокрема:

- постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності);
- ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ);
- реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань);
- контроль, самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей);
- інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту [8].

Важливою технологією, яка має бути імплементована в процес регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування є технологія вирішення конфліктів у колективі. Це пов'язано з тим, що кожен з працівників цих органів є потенційною стороною конфлікту з іншим працівником, керівником, самим органом. Розвиток конфлікту тягне за собою: залученню нових учасників конфлікту; появу нових причин і об'єктів конфлікту. Тому, технологія вирішення конфліктів повинна охоплювати наступні форми впливу на працівників:

- пряма дія (прямий вплив керівника, конкретизація завдання, покращення умов праці, зміна внутріорганізаційної взаємодії та ін.);
- вплив через мотиви з метою досягнення бажаної поведінки.

Реалізація цих форм впливу і відповідних заходів в їх рамках вимагають створення чи вдосконалення регламентів. Так, вплив керівника може здійснюватись через відповідне розпорядження, конкретизація завдання – через наказ керівника, покращення умов праці – через внесення коректив у Внутрішній трудовий розпорядок роботи органу, зміна внутріорганізаційної взаємодії і посилення відповідальності працівника за виконану роботу – через доповнення посадових інструкцій.

Вплив через мотиви з метою досягнення бажаної поведінки можна забезпечити шляхом прийняття

керівником наказу про преміювання чи винесення офіційної подяки працівнику.

Наприклад, у США під час проведення щорічного оцінювання діяльності цивільні службовці звітують про реалізацію поставленого перед ними на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. У разі невиконання частини завдань службовець має право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для прийняття рішення щодо подальшого просування особи по службі або звільнення з посади, чи застосування певного виду покарань [19, с. 188].

Для того, щоб діяльність персоналу в органах місцевого самоврядування була керованою, необхідно регламентувати його роботу, процеси, здійснювані в її рамках, і ресурси, необхідні для її практичної реалізації. Важливим ресурсом (поряд із традиційним інформаційним) органів місцевого самоврядування, який має враховуватись в ході регламентування діяльності персоналу, є громадська думка.

Механізм використання інформаційних технологій для участі громади у формуванні місцевої політики і, відповідно, регламентів роботи працівників, повинен використовувати такі інструменти:

- вивчення громадської думки (вона є критерієм оцінки діяльності органу місцевого самоврядування і його персоналу, оцінки рівня впровадження принципів доброго врядування, процесом «зондування» громадських настроїв перед впровадженням певних заходів. Негативні оцінки діяльності чи громадські настрої можуть стати основою для удосконалення чи зміни регламентів).

Приміром, у США Федеральний уряд і більш ніж тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. Цей процес стає все більш динамічним у визначенні та уточненні критеріїв, оцінки їхньої відповідності як інтересам муніципалітетів, так і громадськості [23];

- Інтернет-конференції, метою яких є інтерактивне обговорення в мережі Інтернет питань, що стосуються розвитку громади, і формування регламентів (наприклад, Концепції і Стратегії соціально-економічного і екологічного розвитку територіальної громади));

- дослідження як процес збору інформації. Наприклад, анкетування і телефонні опитування щодо задоволеності громадян роботою працівників органу місцевого самоврядування можуть стати підставою для зміни регламентів (наприклад, посадових інструкцій в частині: їх доповнення положеннями щодо соціально відповідальної діяльності; посилення персональної відповідальності за прийняті рішення тощо).

Отже, в умовах відставання менеджменту і регламентування роботи працівників органів публічної влади від об'єктивних потреб сучасності посадові особи органів місцевого самоврядування можуть самостійно запроваджувати в процес регламентування роботи працівників новітні технології. Це уможливить цілеорієнтованість впливу органів місцевого самоврядування на керовані об'єкти

(працівників і їх роботу, процес менеджменту, послуги) і покладення в основу регламентування пріоритету інтересів споживача.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній. – К.: Міленіум, 2012. – 256 с.
2. Битяк Ю.П. Правові основи формування та функціонування органів державної влади у контексті євроінтеграції : монографія / Ю.П.Битяк, О.Г.Данильян, О.П.Дзюбань та ін. ; за ред. Ю. П. Битяка, О. Г. Данильяна. – Х. : Право, 2010. – 384 с.
3. Дегтярьова І.О. Стратегії місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / І.О.Дегтярьова // Актуальні проблеми державного управління. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр". – 2011. - № 2. – С.145-155.
4. Державне управління: Навч.посіб./ А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. – К.:Знання-Прес, 2003. – 343с.
5. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. [Електронний ресурс] Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/derzhavniy_menedzhment_posubnyk%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/derzhavniy_menedzhment_posubnyk%20(1).pdf)
6. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвитку місцевої і регіональної демократії в Україні: Наук.-практ. посіб. / Упор. О.В.Бейко, А.К.Гук, В.М.Князев; За ред. М.О.Пухтинського, В.В.Толкованова. – К.: Крамар, 2003. – 396 с.
7. Канавець М. Служба персоналу як суб'єкт стратегічного управління людськими ресурсами державного органу / М. Канавець, А. Кукуля // Вісник державної служби України. – 2013. – № 1. – С. 24–40.
8. Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю.В.Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.
9. Кодекс адміністративного судочинства України [Електронний ресурс] Режим доступу: https://urist-ua.net/кодекси/кодекс_адміністративного_судочинства_україни/стаття_3/
10. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – К. : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2008. – 528 с.
11. Кондратюк Ю.Ф. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.idss.org.ua/avtoref/2016_Kondratyuk_ref.pdf
12. Корпоративна культура організацій XXI століття : зб. наук. пр. / [голов. ред. Г. Л. Хаєт] ; Донбас. держ. машинобудівна акад. – Краматорськ : [б. в.], 2004. – 100 с.
13. Липовська, Н. А. Соціально-психологічний потенціал митників: діагностика та управління :

монографія / Н. А. Липовська. – Д. : АМСУ, 2005. – 225 с.

14. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.

15. Мокир Дж. Дары Афины: исторические истоки экономики знаний / Дж. Мокир // Экономическая социология. — 2012. — № 4. Т. 13. — С. 82–87.

16. Письменний І. Індивідуальна самоорганізація посадових осіб органів публічної влади: синергетичний підхід [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Pismenniy.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Pismenniy.pdf)

17. Пустовіт Т. О. Мотивація праці як елемент кадрової політики: зарубіжний досвід / Т.О.Пустовіт // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (3 квітня 2009 р., м. Львів) : у 2 ч. – Ч. 1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева ; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України ; Державна установа “Інститут економіки та прогнозування” Національної академії наук України ; Львівська обласна державна адміністрація. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – 572 с.

18. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=28290>

19. Стельмашук Л. С. Особливості кар’єрного просування державних службовців у США / Л.С.Стельмашук // Державне управління та місцева самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 372 с.

20. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. - К. : НАДУ, 2010. - 48 с.

21. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://economic-vistnic.stu.cn.ua/tmp/pdf/1156.pdf>

22. Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні / Н.Янюк // Вісник Львівського університету. – Серія «Юридична». – 2010. – Вип. 51. – С. 162–167.

23. Rosenbloom David. Public Administration. Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector / David Rosenbloom. – New York : George Washington University, 1989. – 516 p.

References

1. Bakumenko V. D., Nadolishnii P. I. (2012). Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and organizational principles of public administration]. K.: Milenium, 256 p.

2. Bytiak Yu. P., Danylian O. H., Dziuban O. P. ta in. & Bytiak Yu. P., Danyliana O. H. (Ed.) (2010). Pravovi osnovy formuvannia ta funktsionuvannia orhaniv derzhavnoi vlady u konteksti yevrointehratsii [Legal framework for the formation and functioning of state

authorities in the context of European integration]. Kh. : Pravo, 384 p.

3. Dehtiarova I. O. (2011). Stratehii mistsevoho samovriaduvannia: porivnialnyi analiz [Strategies of local self-government: comparative analysis]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr". Vol. 2, pp.145-155.

4. Melnyk A. F., Obolenskyi O. Iu., Vasina A. Iu., Hordiienko L. Iu. & Melnyk A. F. (2003). Derzhavne upravlinnia [Public administration]. K.: Znannia-Pres, 343p.

5. Derzhavnyi menedzhment v konteksti realizatsii administrativnoi reform [State Management in the Context of Implementation of Administrative Reform]. Ivano-Frankivskiy tsentr nauky, innovatsii ta informatyzatsii. – Ivano-Frankivsk: 2012 [Ivano-Frankivsk Center for Science, Innovation and Informatization. - Ivano-Frankivsk: 2012]. Retrieved from [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Polzovatel/Moy%20dokumenty/derzhavniy_menedzhment_posubnyk%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Polzovatel/Moy%20dokumenty/derzhavniy_menedzhment_posubnyk%20(1).pdf)

6. Beiko O. V., Huk A. K., Kniaziev V. M. & Pukhtynskoho M. O., Tolkovanova V. V. (2003). Ievropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia ta rozvytok mistsevoi i rehionalnoi demokratii v Ukraini [European Charter of Local Self-Government and Development of Local and Regional Democracy in Ukraine]. K.: Kramar, 396 p.

7. Kanavets M., Kukulia A. (2013). Sluzhba personalu yak subiekt stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoho orhanu [Service personnel as a subject of strategic management of human resources of a state body]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Bulletin of the State Service of Ukraine]*. Vol. 1. pp. 24–40.

8. Kovbasiuk Yu. V. (2013). Derzhavna sluzhba [Civil service]. K. : Odesa : NADU, T. 2. — 348 p.

9. Code of Administrative Justice of Ukraine. Retrieved from https://urist-ua.net/kodeksy/kodeks_administrativnoho_sudochynstva_ukrainy/stattia_3/

10. Kolpakov V. M. (2008). Samomenedzhment [Self-management]. K. : DP “Vyd. dim “Personal”, 528 p.

11. Kondratiuk Yu. F. (2016). Produktyvniest pratsi yak chynnyk zabezpechennia liudskoho rozvytku [Labor productivity as a factor in human development]. Retrieved from http://www.idss.org.ua/avtoref/2016_Kondratiuk_ref.pdf

12. Khaiet H. L. (2004). Korporativna kultura orhanizatsii XXI stolittia [Corporate culture of organizations of the XXI century]. Kramatorsk: Donbas. derzh. mashynobudivna akad., 100 p.

13. Lypovska, N. A. (2005). Sotsialno-psykholohichniy potentsial mytnyktiv: diahnozyka ta upravlinnia [Social-psychological potential of customs officers: diagnostics and management]. D. : AMSU, 225 p.

14. Melnyk A.F., Monastyrskiy H.L., Dudkina O.P. & Melnyk A.F. (Ed.) (2006). *Munitsypalniy menedzhment [Municipal Management]*. K: Znannia, 420 p.

15. Mokyр Dzh. (2012). Dary Afyny: ystorycheskye ystoky ekonomyky znanyi [Athens: Historical Origins of the Knowledge Economy]. *Экономическая*

sotsyolohyia - Economic Sociology. Vol. 4. T. 13, pp. 82–87.

16. Pysmennyi I. Indyvidualna samoorhanizatsiia posadovykh osib orhaniv publichnoi vlady: synerhetychnyi pidkhid [Individual self-organization of officials of public authorities: synergistic approach] Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Pismennyi.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Pismennyi.pdf)

17. Pustovit T. O. (2009). *Motyvatsiia pratsi yak element kadrovoi polityky: zarubizhnyi dosvid [Motivation of labor as an element of personnel policy: foreign experience]*. Demokratychnе vriaduvannia v konteksti hlobalnykh vyklykiv ta kryzovykh sytuatsii [Democratic Governance in the context of global challenges and crisis situations]: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (3 kvitnia 2009 p., m. Lviv) : u 2 ch. – Ch. 1 / za nauk. red. chl.-kor. NAN Ukrainy V. S. Zahorskoho, dots. A. V. Lipentseva ; Lvivskiy rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy ; Derzhavna ustanova “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia” Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy ; Lvivska oblasna derzhavna administratsiia. Lviv : LRIDU NADU, 572 p.

18. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]. Retrieved from <http://rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=28290>

19. Stelmashchuk L. S. (2010). *Osoblyvosti kariernoho prosuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv u SShA [Peculiarities of career advancement of civil servants in the USA]*. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [State administration and local self-government]: tezy Kh Mizhnar. nauk. konhresu, 26 bereznia 2010 r. Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 372 p.

20. Serohin S. M., Shpektorenko I. V., Lypovska N.A. ta in. (2010). Suchasni tekhnolohii roboty z personalom [Modern technologies of work with personnel: sciences. development]. K. : NADU, 48 p.

21. Kholodnytska A. V. Zastosuvannia tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom [Application of time management technologies in enterprise management] Retrieved from <http://economicvistnic.stu.cn.ua/tmppdf/1156.pdf>

22. Ianiuk N. (2010). Aktualni problemy formuvannia publichnoi sluzhby v Ukraini [The urgent problems of public service formation in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu [Visnyk of Lviv University]*. Seriia «Iurydychna». Vol.. 51, pp. 162–167.

23. Rosenbloom David (1989). *Public Administration. Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*. New York: George Washington University, 516 p.