

**„Бібліотека молодого державного службовця”**

**В. Я. Малиновський**

**Словник термінів і понять з  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Видання друге, доповнене й перероблене*

Київ  
Центр сприяння інституційному розвитку державної служби  
2005

ББК 67.9(4УКР)401я2

М19

УДК 351(038)

Рекомендовано до друку редакційною колегією видання „Бібліотека молодого державного службовця” (протокол № 2 від 24 грудня 2005 р.)

Випуск серії видань „Бібліотека молодого державного службовця” здійснюється у межах державної Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444.

**Рецензенти:**

- М. Ф. Головатий,** доктор політичних наук, професор, ректор Міжрегіональної Академії управління персоналом;
- Т. В. Мотренко,** доктор філософських наук, професор, Начальник Головного управління державної служби України;
- А. М. Пойченко,** доктор політичних наук, професор, проректор-директор Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Малиновський В. Я.**

М19 Словник термінів і понять з державного управління. — К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. — 251 с.

ISBN 966-8918-01-0

Словник містить визначення та опис понад 660 основних термінів і понять, найбільш уживаних у теорії та практиці державного управління. Значну частину словникового масиву становлять терміни, які увійшли до адміністративного лексикону останніми роками, у процесі розвитку в Україні науки державного управління.

Розраховано на науковців, викладачів, студентів, працівників органів державної влади, а також тих, хто цікавиться питаннями управлінської теорії.

**УДК 351(038)**

**ББК 67.9(4УКР)401я2**

ISBN 966-8918-01-0

© В. Я. Малиновський, 2005

© Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005

## ПЕРЕДМОВА

Розвиток і становлення науки державного управління немислимий без створення понятійно-категоріального апарату. Як і кожна наука, державне управління оперує певними категоріями — найбільш істотними і фундаментальними у межах даної теорії поняттями, що відображають найбільш суттєві, закономірні управлінські зв'язки та відносини. Одна з головних особливостей категорій полягає у тому, що саме вони є основою формування нової галузі науки державного управління, визначають рівень управлінської думки, будучи логічними складовими пізнання системи державного управління в історичному аспекті.

Слід зазначити, що побудова системи категорій державного управління, як і суто наукова інтерпретація їх змісту, сьогодні перебуває в процесі формування. У державному управлінні, як галузі наукового знання, остаточно ще не склався власний понятійний апарат, має місце вживання мови інших наук, що інколи не відповідає специфіці управлінської науки. Понятійному апарату, визначенням науки держуправління притаманні нечіткість, невизначеність, дискусійність, що негативно впливає на розвиток теорії та практики цієї науки. Такий стан можна пояснити еволюцією наукової теорії, приростом наукових знань, що відбувається в умовах зламу багатьох ідеологічних схем. Процес державотворення суттєво впливає на зміст традиційних для нас категорій та понять у сфері державного управління, що, у свою чергу, зумовлює відповідний розвиток і вдосконалення понятійного апарату наймолодшої в Україні науки.

Негативним чинником розвитку науки є відсутність словникових та енциклопедичних видань, у яких би повністю у вигляді термінологічної ієрархії відображалися теоретичні результати еволюції у галузі „Державне управління” на даному етапі її теоретико-методологічного осмислення, з урахуванням міждисциплінарного характеру та специфіки цієї сфери діяльності. Зрозуміло, що за таких умов створення термінологічних словників, словників-довідників є потребою дня.

У пропонованому Словнику подано тлумачення основних термінів науки державного управління, курсів дисциплін із державного управління, що вивчаються у навчальних закладах та вживаються у повсякденній управлінській практиці. Словник охоплює як традиційну теоретико-адміністративну термінологію, так і сучасні запозичення та утворення, що набувають значного впливу в умовах еволюції теорії державного управління.

Статті цього видання розміщено в алфавітному порядку. Слова, що становлять назву статті, у тексті позначаються початковими літерами. Для зручності користування Словником наведено алфавітний покажчик наявних у ньому слів із зазначенням відповідних сторінок.

Словник побудований на основі окресленої категоріальної бази державного управління як галузі науки і діяльності. В основі виділення складу понятійного апарату покладено таку класифікаційну модель:

- 1) загальні категорії, що розкривають процес державного управління;
- 2) категорії систематизуючого характеру;
- 3) категорії, що розкривають специфіку управлінської діяльності.

Ці категорії становлять основу побудови Словника і доповнені іншими термінами, що в сукупності розкривають сутність державного управління як наукової галузі та практичної діяльності органів публічної адміністрації.

Сучасна управлінська наука має розгалужений категоріальний каркас — своєрідний кістяк, навколо якого концентрується відповідна проблематика. Інтерпретація базових категорій та їх систематизація потребують подальших поглиблених фундаментальних і прикладних досліджень. Ця проблема надзвичайно актуальна для становлення державного управління як науки, адже, як відомо, будь-яка наукова теорія отримує статус науки лише тоді, коли вона розпочинає вивчення своїх засад — тієї категоріальної основи, за допомогою якої вона освоює дійсність і одержує нові знання. Таке осмислення має еволюційний характер. Головною проблемою осягнення предмета державного управління є пізнання його розвитку — генези предмета в контексті загальноцивілізаційної світової управлінської практики та українського державотворення. На вирішення цього завдання і спрямований цей словник, який є одним із перших таких вітчизняних видань і, звичайно, не претендує на всеосяжність охоплення

відповідної термінології. Зроблено лише спробу виокремити, систематизувати та описати понятійно-термінологічну складову професійної управлінсько-адміністративної лексики, взявши за основу попередні роботи автора — книги „Державне управління” (2000, 2003) та „Державна служба: теорія і практика” (2003).

У процесі підготовки видання були використані численні літературні джерела, зокрема проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, документальна база у сфері державного управління та державної служби (закони, нормативно-правові акти, управлінські документи), узагальнено практичну діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в контексті переходу до нового розуміння завдань і функцій публічної влади в умовах глобалізаційних процесів і входження України до Європейської спільноти.

Перше видання Словника, що побачило світ на початку 2005-го року, викликало зацікавленість у широкого кола читачів, позитивні відгуки та доброзичливі побажання фахівців. Усього за декілька місяців книга розійшлася по всіх куточках України, а також за її межами, знайшла своє місце, стала потрібною, корисною, що є найвищою її оцінкою. Тому підготовка та вихід нового видання перетворилися на гостру потребу, необхідність. До змісту Словника були внесені суттєві зміни, викликані інтенсивним розвитком науки державного управління, переосмисленням автором окремих наукових підходів, понять, категорій, визначень, та змінами, що відбулися у системі органів публічної влади України за означений період.

Автор щиро вдячний Начальникові Головного управління державної служби України Т. Мотренку, який ініціював повторне видання Словника, а також директорів Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головдержслужбі А. Вишневському, завдяки якому цей проект був реалізований.

Словник буде корисний для науковців, викладачів, слухачів, студентів, державних і муніципальних службовців, усіх тих, хто займається або цікавиться державним управлінням.

## Український алфавіт

Аа Бб Вв Гг Гґ Дд Ее Єе

Жж Зз Ии Іі Її Йй Кк

Лл Мм Нн Оо Пп Рр Сс

Тт Уу Фф Хх Цц Чч Шш

Щщ Ъь (знак пом'якшення) Юю Яя

# А

**АВТОНОМІЯ** (грец. *autonomia*, від *autos* — сам і *nomos* — закон) — право самостійного вирішення економічних, фінансових, соціально-культурних, адміністративних та інших питань державного управління певною частиною держави, яке закріплене у Конституції країни та правових актах автономного утворення. Розрізняють державну (політичну або законодавчу) та адміністративну (місцеву) А. Державна А. — це державо-подібне утворення у складі відповідної держави, органи якого мають право видавати закони з питань місцевого значення. Адміністративна А. являє собою територіальну одиницю держави, органи якої не мають права видавати закони, але наділяються більш широкими правами у сфері публічного управління, порівняно з органами в інших адміністративно-територіальних одиницях. В Україні формою А. є Автономна Республіка Крим.

**АДАПТИВНА (органічна) СТРУКТУРА** — вид організаційної структури, що розробляється і впроваджується з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища; А.с. ефективні у разі, коли проблемами та адекватні дії на них не можна поділити на окремі елементи і розподілити між службовцями відпо-

відно до їх ієрархічних обов'язків. Взаємодія між співробітниками різних рангів у такому випадку нагадує швидше консультацію двох колег, а не наказ начальника.

**АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — вид юридичної відповідальності у державному управлінні, що настає за невиконання або неналежне виконання державними службовцями своїх обов'язків, тобто за здійснення адміністративного правопорушення. Такі характерні особливості адміністративного правопорушення як суспільна небезпека, протиправність, винність є складовими А.в. Особливістю підстав для А.в. посадових і службових осіб є те, що вони несуть таку відповідальність за порушення встановлених загальнообов'язкових правил власними діями, у т. ч. неправомірними вказівками, виконуючи які, їх підлеглі, інші працівники порушують встановлені правила. Крім того, посадові особи можуть нести А.в. і за невжиття заходів щодо забезпечення виконання правил іншими особами, якщо забезпечення їх дотримання входить до кола їх службових обов'язків. У даному разі йдеться про проступки, скоєні з власної вини, та з вини, пов'язаної зі службовою діяльністю. Щодо останнього, то тут може застосовуватися й подвійна відповідаль-

ність (адміністративна та цивільна, адміністративна та дисциплінарна) за те саме порушення. Порушення державним службовцем вимог декларування доходів тягне за собою відповідальність згідно зі ст. 9 Закону „Про боротьбу з корупцією”. Зокрема, неподання або подання неповних чи неправдивих відомостей про доходи та зобов'язання фінансового характеру тягне за собою А.в. у вигляді штрафу від п'ятнадцяти до двадцяти п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і звільнення з посади чи інше усунення від виконання державних функцій, а також є підставою для відмови у призначенні на посаду та позбавлення права балотуватися в депутати або на виборні посади в державні органи. Неподання або невчасне подання державним службовцем повідомлення про відкриття валютного рахунку в іноземному банку тягне за собою А.в. у вигляді штрафу від п'ятнадцяти до двадцяти п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і звільнення з посади чи інше усунення від виконання державних функцій.

**АДМІНІСТРАТИВНА ПОСАДА** — визначена відповідно до закону або іншого акта законодавства та передбачена штатним розписом посада в органах виконавчої влади, яка займається на професійній конкурсній основі на невизначе-

ний термін, крім випадків, передбачених законом, для реалізації таких повноважень: 1) вироблення пропозицій з питань державної політики, а також реалізація державної політики у певній сфері державного управління; 2) координація процесу вироблення та реалізації державної політики; 3) розроблення проектів та реалізації нормативно-правових актів, угод, концепцій або програм та їх експертизи; 4) координація процесу розроблення проектів та реалізації нормативно-правових актів, угод, концепцій або програм; 5) координація діяльності органів виконавчої влади, державних підприємств, установ та організацій у певній сфері державного управління; 6) управління державними фінансовими ресурсами та контроль за їх використанням; 7) управління персоналом органів виконавчої влади; 8) застосування державно-владних повноважень до фізичних і юридичних осіб, що не є підлеглими або підпорядкованими певному органу влади; 9) державний контроль і нагляд; 10) забезпечення збереження державної таємниці.

Саме службовці цього виду посад становлять основу кадрового корпусу державної служби. До А.п. належать посади керівників, заступників керівників та спеціалістів, крім політичних і патронатних посад. Вони в установленому порядку віднесені до відповідних

категорій посад державних службовців. Особи, які займають А.п., повинні зберігати інституційну пам'ять, організаційний досвід, забезпечувати стабільну роботу органів державної влади. А.п., як правило, заміщуються за конкурсом і належать до кар'єрних (див. *Кар'єрні службовці*). Зміна керівників, структури та підпорядкування органів державної влади не може бути підставою для звільнення з посад державних службовців, які займають А.п. в органах державної влади.

**АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА** — результат публічно-владної діяльності адміністративного органу (органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування), що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умови реалізації передбачених законом прав та інтересів фізичних та юридичних осіб за їх заявою. До А.п. відносяться: послуги з реєстрації (актів громадянського стану, суб'єктів господарської діяльності, суб'єктів підприємництва, договорів (контрактів), громадян за місцем проживання тощо); видача дозволів; видача довідок; видача ліцензій; видача свідоцтв. До основних ознак А.п. відносяться такі: 1) право на отримання споживачем конкретної А.п. та відповідне повноваження щодо її надання адміністративним органом (див. *Адміністративний орган*) закріплене

законом і нормативно-правовим актом. Надання А.п. завжди передбачає звернення (заява) споживача до суб'єкта її надання; 2) надання А.п. пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав і виконання обов'язків конкретної приватної особи; 3) А.п. надаються адміністративними органами й обов'язково через реалізацію владних (публічних) повноважень. Отримати конкретну А.п. можна, як правило, тільки в одному адміністративному органі; 4) споживач має право безперешкодно отримати інформацію та консультацію щодо умов її надання; 5) результатом надання А.п. у процесуальному значенні є адміністративний акт (див. *Адміністративний акт*).

**АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА** — аспект відносин органів публічної адміністрації з фізичними та юридичними особами, що здійснюється шляхом відповідного правового регулювання, на підставі принципів верховенства права, законності, рівності перед законом, відкритості, підконтрольності, відповідальності.

**АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА** — вид політико-правової реформи, що здійснюється у сфері виконавчої влади і стосується як її організаційної структури, функцій, кадрового забезпечення, так і взаємовідносин із місцевим само-

врядуванням. Указом Президента України від 7 липня 1997 р. „Про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи” утворено Державну комісію з проведення А.р. та затверджено її персональний склад. Головою Комісії призначено Леоніда Кравчука, до її складу ввійшли депутати Верховної Ради України, представники Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади, вчені та науковці. 25 березня 1998 р. Комісія затвердила Концепцію А.р. в Україні. Унаслідок її практичного втілення очікується поступове формування більш досконалої системи державного управління, яка значно посилить виконавчу гілку влади, що дасть можливість більш цілеспрямовано та ефективно впливати на прогресивний розвиток нашої держави. А.р. здійснюється у кількох напрямках. Перший — це створення нової правової бази, що буде регламентувати державне управління. Другий — формування нових інститутів, організаційних структур та механізмів здійснення державного управління. Третій — це кадрове забезпечення нової системи державного управління. Четвертий — зміцнення та формування нових фінансово-економічних основ функціонування державного управління. П'ятий — наукове та інформаційне забезпечення системи державного управ-

ління, формування механізмів наукового та інформаційного моніторингу її функціонування. А.р. розрахована на відносно тривалий період її реалізації і включає три етапи.

У ході підготовчого етапу реформування мають бути розроблені та офіційно схвалені Концепція адміністративної реформи та Програма здійснення адміністративної реформи. На цьому етапі вирішуються першочергові завдання, пов'язані з поточним удосконаленням елементів існуючої системи державного управління. На другому — запроваджуються організаційно-правові засади реформування ключових елементів системи державного управління. На третьому етапі поглиблюються трансформаційні процеси, формуються нові інститути, організаційні структури й інструменти державного управління. На всіх етапах реформування вживаються заходи щодо його законодавчого, кадрового, наукового та інформаційного забезпечення, зміцнення й оновлення нових фінансово-економічних основ державного управління.

**АДМІНІСТРАТИВНА ЮСТИЦІЯ** — комплексний правовий інститут, який регулює (визначає) особливий порядок розгляду та вирішення спорів публічно-правового характеру, що є безпосереднім результатом виникнення спе-

цифічної конфліктної ситуації між громадянським суспільством та державою, за якої судові чи інші уповноважені на те державні органи розглядають скарги на дії чи бездіяльність органів публічної влади й виносять обов'язкове для них рішення. А.ю. є своєрідною формою судового захисту прав, свобод й інтересів фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб від порушень з боку органів публічної влади та їхніх посадових і службових осіб, інших суб'єктів при здійсненні ними владних управлінських функцій.

А.ю. була започаткована у Франції 1799 р. утворенням Державної ради і сьогодні зайняла автономне місце в традиційній системі судочинства. Існує дві системи А.ю.: а) модель країн англосаксонської правової сім'ї, де А.ю. здійснюється загальними судами (Велика Британія, США); б) модель, притаманна країнам із континентальною (романо-германською) системою права, де А.ю. здійснюється спеціалізованими судами (Болгарія, Італія, Німеччина, Франція) (див. *Адміністративні суди*). На відміну від загальних судів, органи А.ю. мають право не тільки анулювати адміністративний акт на підставі перевищення повноважень, порушення компетенції або неправильного застосування закону, а й вимагати від органу влади прийняття певного акта. Крім то-

го, приймаються рішення, які констатують факт, що має правове значення; рішення про надання певних цінностей тощо.

У нашій країні засади А.ю. регулюється Кодексом адміністративного судочинства України.

### **АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО** —

фундаментальна галузь права, органічно пов'язана з виконавчою владою. А.п. є сукупністю юридичних норм, які регулюють суспільні відносини управлінського характеру переважно у сфері державного управління в процесі здійснення завдань і функцій виконавчої влади, а також внутрішньо-організаційної діяльності інших державних органів та інститутів публічної влади при виконанні ними делегованих повноважень і функцій органів виконавчої влади. Норми А.п. сприяють налагодженню правового порядку у взаємовідносинах між системою органів виконавчої влади та громадянами, а також ефективному захисту прав і свобод громадян у разі їх порушення.

### **АДМІНІСТРАТИВНИЙ АКТ** —

рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи. А.а. має конкретного адресанта — споживача адміністративної послуги фізичну або юридичну особу, яка звернулася із заявою за даною послугою.

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ** — нагляд місцевих органів виконавчої влади за законністю діяльності органів місцевого самоврядування, який здійснюється у межах, визначених законом.

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** — сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання тих послуг, які відсутні на ринковому полі.

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ ОРГАН** — орган виконавчої влади, виконавчий орган місцевого самоврядування, а також будь-який суб'єкт (у тому числі установа, організація, підприємство незалежно від форми власності тощо), які на виконання закону чи у порядку делегування здійснюють функції публічної адміністрації (див. *Публічна адміністрація*).

**АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — організаційно-розпорядчі методи, що пронизують усі відносини в сфері державного управління, є сукупністю прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління. Характерними особ-

ливостями А.м.у. є: 1) прямий вплив на керований об'єкт шляхом установлення його повноважень (прав і обов'язків); 2) односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі; 3) юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну. Виділяють три основні групи А.м.у.: регламентаційні (див. *Регламентаційні методи управління*), розпорядчі (див. *Розпорядчі методи управління*), нормативні (див. *Нормативні методи управління*).

**АДМІНІСТРАТИВНІ СУДИ** — ланка спеціалізованих судів, що повинні забезпечувати розгляд претензій громадян до діяльності чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень (див. *Суб'єкт владних повноважень*) (адміністративних справ). Юрисдикція А.с. поширюється на всі публічно-правові спори, крім конституційно-правових. А.с. беруть до розгляду не тільки позови громадян до державних органів, але й окремі спо-

ри між адміністративно-територіальними одиницями (напр., між територіальними громадами або містами), а також усі спори, що торкаються прав державних службовців.

**АДМІНІСТРАТИВНО-КОМАНДНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — спосіб практичної реалізації функцій державного управління шляхом жорсткого централізму, обмеження самоврядних процесів, детальної регламентації управлінських процедур. Домінування А.-к.м.у. скоює потенціал особистості, колективу, соціальної групи, обмежує свободу вибору управлінських рішень, простір для ініціативи та конкуренції. Такі методи формують у людей психологію виконавців, які не усвідомлюють себе справжніми суб'єктами державно-управлінських відносин. Певною мірою А.-к.м.у. можуть бути історично виправдані виключно у складні періоди, коли державі необхідна максимальна концентрація всіх сил і ресурсів для забезпечення виходу з кризової ситуації.

**АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ОДИНИЦЯ** — цілісна частина єдиної території держави в установлених відповідно до закону межах, що за наявності відповідних географічних, демографічних і соціально-економічних умов є територіальною осно-

вою для організації та діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування (області, регіони, губернії, землі, воєводства, провінції, кантони, райони, повіти, департаменти тощо). А.-т.о. утворюється в разі наявності необхідної кількості населення, відповідної території, податкової спроможності, бюджетної забезпеченості, фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для забезпечення здійснення на цій території виконавчої влади та функцій і повноважень місцевого самоврядування. Європейським Союзом розроблено класифікацію А.-т.о. (NUTS — Nomenclature of Territorial Units for Statistics), яку узаконено рішенням Єврокомісії у 2001 р. Вона включає три регіональні (NUTS 1—3) і два місцеві (NUTS 4—5) рівні: NUTS 1 — національний рівень; NUTS 2 — рівень макрорегіонів; NUTS 3 — середній регіональний рівень; NUTS 4 — рівень мікрорегіонів; NUTS 5 — рівень муніципалітетів. Для кожного з цих рівнів рекомендовані відповідні повноваження й орієнтовна кількість населення. NUTS 1 повинен мати від трьох до семи мільйонів жителів, NUTS 2 — від 800 тис. до трьох мільйонів, NUTS 3 — від 150 до 800 тис. осіб. А.-т.о. України є: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села.

**АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ УСТРІЙ** — обумовлена географічними, природними, історичними, економічними, етнічними, культурними, соціальними та іншими чинниками внутрішня територіальна організація держави з поділом її на складові частини — адміністративно-територіальні одиниці (див. *Адміністративно-територіальна одиниця*) з метою забезпечення населення необхідним рівнем послуг та збалансованого розвитку всієї території держави. За А.-т.у. до складу України входять Автономна Республіка Крим, 24 області, міста Київ і Севастополь.

**АДМІНІСТРАТОР** — посадова особа міської ради, районної державної адміністрації, яка організовує видачу суб'єкту господарювання документів дозвільного характеру та забезпечує взаємодію місцевих дозвільних органів щодо видачі документів дозвільного характеру.

**АДМІНІСТРАЦІЯ** (лат. *administratio* — керування, управління) — 1) державна А. — у значенні певних органів виконавчої влади (Адміністрація Державної прикордонної служби України, Державна судова адміністрація України, місцеві державні адміністрації); 2) апарат при главі держави (Адміністрація Президента України) (див. *Адміністрація Президента*

*України*); 3) поширене визначення органу управління підприємств, установ, організацій; 4) службові особи управління, керуючий персонал закладу (директор, завідувач).

**АДМІНІСТРАЦІЯ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ** — постійно діючий орган, що створюється Главою держави для забезпечення його діяльності. Основними завданнями А.П.У. є організаційне, правове, консультативне, інформаційне, експертно-аналітичне та інші види забезпечення здійснення Президентом України визначених Конституцією України повноважень Глави держави, гаранта державного суверенітету, територіальної цілісності України, дотримання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина.

Очолює А.П.У. Глава Адміністрації, який призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України. Він здійснює загальне керівництво А.П.У., координує діяльність усіх її структурних підрозділів, постійних представників Президента України, розподіляє обов'язки між Першими заступниками та заступниками Глави Адміністрації, затверджує положення про структурні підрозділи А.П.У. До складу А.П.У. входять: Глава Адміністрації; Перші заступники Глави Адміністрації, Перший помічник Президента; заступники Глави Адміністрації;

група радників і помічників Президента; Постійний представник Президента у Верховній Раді, Постійний представник Президента в Кабінеті Міністрів; Постійний представник Президента в Конституційному Суді, інші постійні представники Президента; Уповноважений Президента з питань контролю за діяльністю Служби безпеки України; Прес-секретар Президента; секретаріат, головні управління, управління, відділи та інші структурні підрозділи: Головне управління організаційно-кадрової політики та взаємодії з регіонами; Головне управління з питань судової реформи, діяльності військових формувань та правоохоронних органів; Головне контрольне управління; Головне управління інформаційної політики; Головне державно-правове управління; Головне управління з питань зовнішньої політики; Головне управління з внутрішньої політики; Головне управління з питань економічної політики; Управління Державного Протоколу та Церемоніалу Президента; Управління з питань забезпечення зв'язків з Верховною Радою, Конституційним Судом і Кабінетом Міністрів; Управління стратегічних ініціатив; Управління з питань адміністративної реформи; Управління державних нагород та геральдики; Управління з питань громадянства; Управління з питань помилування; Управління з питань

звернень громадян; Управління документального забезпечення; Відділ з питань підготовки доповідей та виступів Президента; Секретаріат Національної Ради з узгодження діяльності загальнодержавних і регіональних органів та місцевого самоврядування.

Згідно з Указом Президента України від 27 січня 2005 р. правонаступником А.П.У. є Секретаріат Президента України (див. *Секретаріат Президента України*).

**АДМІНІСТРУВАННЯ** (лат. *administro* — керую) — 1) управління, завідування; 2) формальне, бюрократичне управління, здійснюване лише шляхом наказів і розпоряджень.

**АКРОНІМ ГУЛИКА POSDCORB** — аббревіатура, що позначає основні управлінські функції, запроваджена американським дослідником Лютером Гуликом (1892—1978). А.Г. розшифровується як: *planning* — планування, *organizing* — організація, *staffing* — укомплектування штату, *directing* — керівництво, *coordinating* — координація, *reporting* — звітність, *budgeting* — складання бюджету. 1) Планування — функція управління, сутність якої полягає у визначенні цілей функціонування системи і шляхів їх здійснення (див. *Планування*); 2) організація — форма виявлення цілеспрямованого впливу на колективи

людей, що передбачає створення формальної структури підлеглості, формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними (див. *Організаційна функція управління*); 3) укомплектування штату (робота з кадрами) полягає у залученні та підготовці кадрів і підтримці сприятливих умов праці (див. *Кадрова робота*); 4) завдання керівництва (директивність) полягає у прийнятті рішень та їх відповідному оформленні, а також у здійсненні керівних дій; 5) координація забезпечує необхідну узгодженість усіх дій підрозділів органів управління і посадових осіб, а також між системою в цілому та зовнішнім середовищем; 6) звітність — це інформування про стан справ, наявність необхідної інформації для успішної управлінської діяльності; 7) складання бюджету включає все, що пов'язане з бюджетним процесом у формі фінансових планів і фінансового контролю (див. *Бюджетна функція*). Даний перелік функцій став основою багатьох досліджень у сфері державного управління.

**АКТИ УПРАВЛІННЯ** (лат. *actum* — документ) — владні волевиявлення суб'єктів державного управління (органів виконавчої влади, посадових осіб), які видаються колегіально чи одноособово, спрямовані на встановлення, зміну чи припинення пра-

вових норм або зміну сфери їх дії, що здійснюються у встановленому порядку на підставі та на виконання законів, актів глави держави та вищих органів виконавчої влади з метою практичного здійснення функцій та завдань державного управління, і діють у формі документів чи усних велінь, які містять відповідні приписи (див. *Нормативно-правовий акт*).

**АПАРАТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ** — адміністративний персонал парламенту, на який покладається здійснення правового, наукового, організаційного, документального, інформаційного, кадрового, фінансово-господарського, матеріально-технічного, соціально-побутового та іншого забезпечення діяльності законодавчого органу та народних депутатів України. Затвердження структури А.В.Р.У., призначення на посаду та звільнення з посади його керівника є прерогативою виключно Верховної Ради України. Організовує роботу А.В.Р.У. Голова Верховної Ради України.

А.В.Р.У. складається з підрозділів: керівництво; секретаріат Голови Верховної Ради України; секретаріат Першого заступника Голови Верховної Ради України; секретаріат заступника Голови Верховної Ради України; секретаріати комітетів, депутатських фракцій, груп; головне науково-експертне управління; головне юридичне управлін-

ня; головне управління документального забезпечення; головне організаційне управління; інформаційне управління; управління комп'ютеризованих систем; управління із зв'язків з місцевими органами влади й органами місцевого самоврядування; управління забезпечення міжпарламентських зв'язків; управління кадрів; відділ зв'язків з органами правосуддя; відділ контролю; відділ звернень громадян; перший відділ; сектор мобілізаційної роботи; управління справами.

**АПАРАТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — найбільш розгалужена та численна сукупність взаємопов'язаних виконавчо-розпорядчих органів (органи виконавчої влади), які діють від імені держави, на підставі та на виконання законів, здійснюючи управління державними справами, і наділені для цього владними повноваженнями, компетенцією, певною структурою і кадрами. А.д.у. є сукупністю органів виконавчої влади, організованих у систему для реалізації цілей виконавчої влади, відповідно до конституційного принципу поділу державної влади. Саме А.д.у. є головним важелем практичного здійснення численних завдань виконавчої влади, він щоденно здійснює практичну діяльність із забезпечення виконання законів України, і на цій підставі — управління об'єктами

державної форми власності, керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій, реалізацію економічної та соціальної політики держави, вирішення й узгодження значної кількості питань політико-адміністративного, соціально-культурного життя, державного регулювання всіма галузями економіки, надання громадянам управлінських послуг.

**АПАРАТ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ** — робочий орган, який утворюється головою облдержадміністрації у межах виділених бюджетних коштів, у структурі обласної державної адміністрації для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності обласної державної адміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичної перевірки виконання актів законодавства та розпоряджень голови облдержадміністрації, надання методичної та іншої практичної допомоги місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування. А.о.д.а. підпорядковується голові цієї адміністрації. До структури А.о.д.а. входять такі підрозділи: організаційний; загальний; кадрової роботи; юридичний; роботи зі зверненнями громадян; фінансового забезпечення; господарського забезпечення; взаємодії з правоохорон-

ними органами та оборонної роботи; інформаційно-комп'ютерного забезпечення; зв'язків з громадськими організаціями та ЗМІ; сектори: режимно-секретної роботи; мобілізаційної роботи; контролю. А.о.д.а. у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє з управліннями, іншими структурними підрозділами облдержадміністрації, районними держадміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також з підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян. А.о.д.а. очолює керівник апарату, який призначається на посаду головою облдержадміністрації. Голова облдержадміністрації також затверджує положення та визначає структуру А.о.д.а., призначає на посади і звільняє з посад керівників та інших працівників структурних підрозділів апарату.

**АПАРАТ ПАРЛАМЕНТУ** — організація державних службовців, які надають юридичну, наукову, організаційну і матеріально-технічну допомогу в роботі парламенту в цілому, його палатам, комітетам (комісіям) і парламентаріям. А.п. охоплює дві структурні категорії: 1) допоміжні служби колегіальних органів — парламенту в цілому, палат, комітетів, комісій, фракцій; 2) особистий персонал парламентаріїв (помічники, консультанти, радники, референти, секретарі).

## **АПАРАТ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ** —

державний орган, який здійснює поточне інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення діяльності Ради національної безпеки і оборони України. Загальне керівництво А.Р.н.б.о.У. здійснює Секретар Ради національної безпеки і оборони України, якого призначає на посаду та припиняє його повноваження на цій посаді Президент України. Секретар має Першого заступника та чотирьох заступників, яких призначає на посади за поданням Секретаря та припиняє їх повноваження на цих посадах Президент України. Структура А.Р.н.б.о.У. така: Служба Секретаря Ради національної безпеки і оборони України; Департамент з питань воєнної безпеки; Департамент зовнішньополітичних аспектів національної безпеки; Департамент з питань економічної, соціальної та екологічної безпеки; Департамент з питань державної безпеки; Департамент організаційно-технічного забезпечення; Управління стратегічних розробок; Служба забезпечення діяльності Комітету з питань розвідки; Служба по зв'язках з громадськістю; Контрольне управління; Юридична служба.

**АПЕЛЯЦІЙНА ПАЛАТА** — колегіальний орган, який утворюється урядовим органом державного управління для розгляду прийнятих ним рішень, що викликають

заперечення з боку сторони, зацікавленої у даному рішенні (апелянта), а також протестів Голови урядового органу державного управління на рішення А.п. (напр., Апеляційна палата Державного департаменту інтелектуальної власності). Склад А.п. формується з найбільш кваліфікованих працівників державних органів. До її складу входять: Голова урядового органу державного управління, його заступник та члени А.п. Організаційною формою роботи є засідання пленуму та колегій А.п. Рішення А.п. набирає чинності після затвердження його наказом урядового органу державного управління і є обов'язковим для апелянта.

**АРХІВ** (архівний підрозділ, архівний відділ) — установа, що забезпечує облік, зберігання архівних документів, використання відомостей, що містяться в них, та формування Національного архівного фонду або здійснює управління, науково-дослідну та інформаційну діяльність у сфері архівної справи і діловодства.

**АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** — процедура, що проводиться в державних органах один раз на три роки, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якос-

ті, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України „Про державну службу” та інших нормативно-правових актів. У процесі А.д.с. атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він займає. Результатами А.д.с. є висновки і рекомендації атестаційної комісії для поліпшення праці як працівника, якого атестують, так і апарату всього органу державної влади.

**АУДИТ** (від англ. audit — перевірка, ревізія) — системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на об'єкті, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до заінтересованих користувачів.

А. — один із видів незалежного від державних структур фінансового контролю, який підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності, підвищує рівень довіри до підконтрольного об'єкта і знижує ризик при прийнятті управлінських рішень. А. буває трьох видів: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам; аудит господарської діяльності.

## Б

**БЕЗПАРТІЙНИЙ УРЯД** — загальна назва урядів, утворених на непартійній основі. Б.у. формується у таких випадках: 1) коли у країні взагалі відсутні політичні партії або вони заборонені та перебувають на нелегальному становищі; 2) коли представлені у парламенті політичні партії не можуть досягти домовленості щодо створення постійно діючої парламентської більшості та формування на її основі уряду. За такої ситуації уряд формується главою держави не з представників партій, а з фахівців відповідних сфер і галузей. Такий „технічний” чи „службовий” уряд, до якого входять кваліфіковані спеціалісти, є перехідним і здійснює свої функції до обрання нового складу парламенту на позачергових виборах або вираження йому парламентом вотуму недовіри; 3) коли уряд формується не парламентом, а призначається президентом за поданням прем'єр-міністра. Позапарламентський спосіб формування уряду характерний, насамперед, для республік з президентськими та змішаними формами державного правління; 4) коли уряди створюються воєнними режимами, що утримують у своїх руках політичну владу і головні важелі управління.

**БІХЕВІОРИСТСЬКИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, що сформований під впливом психологічних чинників, розглядає організацію передусім як соціальну систему, в якій формуються і розвиваються відносини, конфлікти й зв'язки, які їх керівник не завжди спроможний зрозуміти і проконтролювати. На відміну від інших підходів, Б.н.п. фокусує увагу на людському факторі, взаємозв'язках та співпраці службовців, наголошуючи на розвитку інтуїції, спонукаючи управлінців і науковців досліджувати нераціональні та раціональні, неформальні та формальні аспекти організаційної поведінки.

**БЮДЖЕТ** (англ. budget, букв. — торба, гаманець) — а) затверджений у встановленому порядку розпис доходів і видатків держави, установи, організації на певний строк; б) план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду (див. *Бюджет державний*).

### **БЮДЖЕТ ДЕРЖАВНИЙ** —

1) централізований фонд коштів держави; 2) план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади України протягом бюджетного періоду. Б.д. України затверджується Законом України „Про Державний бюджет України”, який щорічно приймає Верховна Рада України на період з 1 січня по 31 грудня. Б.д. України складається з доходів і видатків та поділяється на загальний і спеціальний фонди.

**БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** — процес передачі частини прав, компетенцій, відповідальності та фінансових ресурсів у бюджетній сфері від центральної влади на користь місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

**БЮДЖЕТНА КЛАСИФІКАЦІЯ** — єдине систематизоване згрупування доходів, видатків (у т. ч. кредитування за вирахуванням погашення) і фінансування бюджету за ознаками економічної сутності, функціональної доцільності, організаційного устрою та іншими ознаками відповідно до законодавства України та міжнародних стандартів.

### **БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ** —

сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного й адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права. Б.с.У. включає такі види бюджетів: Державний бюджет, республіканський бюджет Автономної Республіки Крим і місцеві бюджети. Б.с.У. будується на засадах справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами.

### **БЮДЖЕТНА ФУНКЦІЯ** —

функція державного управління, серцевиною якої є бюджетний процес (див. *Бюджетний процес*). Конституція України передбачає участь у бюджетному процесі різних суб'єктів влади (Верховна Рада України, Президент України, Прем'єр-міністр України, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада АРК, Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування). У цьому процесі визначається обсяг фінансових ресурсів, що необхідні для виконання завдань із розвитку виробничої та невиробничої сфер народного господарства, встановлюється розподіл цих ресурсів у галузевому й територіальному розрізах.

**БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ** — безповоротний безвідплатний відпуск коштів з державного та місцевих бюджетів на виконання загальнодержавних функцій і функцій місцевого самоврядування, забезпечення функціонування бюджетних установ, організацій та підприємств. Б.ф. здійснюється через бюджетні асигнування, які надаються розпорядникам бюджетних коштів відповідно до бюджетного призначення з метою отримання бюджетного зобов'язання та здійснення платежів з конкретною метою в процесі виконання бюджету. Б.ф. базується на загальних принципах фінансування.

**БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС** — регламентована нормами права діяльність, пов'язана зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів, їх виконанням і контролем за їх виконанням, затвердження звітів про виконання бюджетів, що складають бюджетну систему. У сучасних демократичних державах складання і виконання бюджету є функцією органів виконавчої влади, а розгляд, затвердження і контроль за виконанням бюджету — функцією представницьких органів. Бюджетним кодексом України визначаються такі стадії Б.п.: 1) складання проектів бюджетів; 2) розгляд і прийняття закону про Державний бюджет, рішень про

місцеві бюджети; 3) виконання бюджету, в тому числі у разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет, рішень про місцеві бюджети; 4) підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього.

**БЮРОКРАТ** — 1) особа, що належить до бюрократії; 2) службова особа, яка виконує свої обов'язки формально, що інколи призводить до формалізму, тяганини.

**БЮРОКРАТИЗМ** (від франц. bureau — бюро, канцелярія та грец. kratos — влада, панування) — 1) система управління, що характеризується відірваністю органів управління від волі та рішень більшості членів організації, управлінського апарату від громадськості; 2) канцелярищина, зволікання, тяганина, зневажливе ставлення до суті справи під виглядом або заради дотримання формальності. Для Б. характерне перебільшення значення формальних процедур, скрупульозне виконання інструкцій, що спричиняє відокремлення бюрократичного управління від потреб об'єктів управління, помилки у керівництві та його неефективність при вирішенні проблем, які вимагають нетрадиційних підходів та засобів. Ознаки Б. властиві будь-якому виду соціального управління. У недемо-

кратичному суспільстві панування Б. сприяє утвердженню безконтрольного і необмеженого панування чиновництва, яке перетворюється на самодостатню, відокремлену від суспільства верству, усуненню громадян від управління суспільними справами, стає підґрунтям для запровадження авторитарних процедур та методів управління.

**БЮРОКРАТИЧНА СТРУКТУРА** — форма соціальної організації, яка характеризується раціональністю, високим ступенем поділу управлінської праці та її спеціалізацією, чіткою ієрархією, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, використанням науково обґрунтованих методів управління, компетентністю та професійністю управлінських кадрів.

**БЮРОКРАТІЯ** (франц. *bureaucratie*, букв. — панування канцелярії) — 1) специфічна форма реалізації влади сукупністю осіб із власними корпоративними інтересами, які за плату здійснюють управлінську діяльність; 2) природна і необхідна форма будь-

якої організації, потрібна для здійснення функцій державного управління, яка характеризується: а) регламентованістю управлінських процедур; б) ієрархізованою системою службової залежності на засадах субординації; в) професіоналізмом службової діяльності; г) функціональним розподілом праці; ґ) чітко визначеною компетенцією; д) суворою службовою дисципліною та контролем; е) регламентацією управлінського процесу. Як предмет спеціального наукового дослідження Б. почала виступати у XIX ст., починаючи з досліджень М. Вебера, який створив концепцію раціональної бюрократії. Учений пояснював появу Б. як наслідок еволюції суспільства від феодального до капіталістичного, коли патріархальну середньовічну адміністрацію замінила організація бюрократичного типу. У зв'язку з посиленням позицій держави в суспільному житті, розширенням її функцій, що мало наслідком розростання бюрократичних апаратів та посилення їх впливовості практично у всіх розвинених країнах світу, XX ст. правомірно називають віком розквіту Б.

## В

**ВЕРТИКАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ** — інформаційні відносини, побудовані на засадах підпорядкованості між керівниками та їх підлеглими, коли перші наділені правом віддавати розпорядження, а інші повинні їх виконувати.

**ВИВЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ** — опосередкована форма консультацій органів виконавчої влади з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. В.г.д. здійснюється шляхом: а) проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи); б) заповнення спеціальних рубрик у друкованих та електронних ЗМІ; в) проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп; г) опрацювання й узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій; ґ) проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок. Результати В.г.д. враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій роботі.

**ВИКОНАВСЬКА ДИСЦИПЛІНА** — дотримання в органі виконавчої влади Конституції України, виконання законів України, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України та організації роботи щодо їх виконання. Перевірки стану В.д. у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих держадміністраціях, а також у підпорядкованих Уряду органах, установах та організаціях проводяться на підставі планів, які формуються раз на півроку Кабінетом Міністрів України, з урахуванням того, що перевірки одного органу (організації) можуть проводитися не частіше ніж один раз на рік. Строк перевірки не повинен перевищувати 10 робочих днів, а її результати викладаються у довідці або доповідній записці, яка складається робочою групою і підписується її керівником. Довідка містить аналіз, проведений на підставі перевірених та документально підтверджених фактів, з об'єктивною оцінкою стану справ і результатів виконання нормативно-правових актів, а також відомості про виявлені недоліки, їх причини та заходи, які пропонується вжити для їх усунення.

**ВИКОНАВЦІ** — працівники, що втілюють на практиці рішення керівників, безпосередньо реалізують політику організації.

**ВИКОНАВЧА ВЛАДА** — одна з трьох гілок державної влади (разом із законодавчою і судовою), яка складається із системи державних органів і установ — органів виконавчої влади, наділених компетенцією у сфері державного управління та матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними та іншими ресурсами, необхідними для розроблення і реалізації державної політики у політико-адміністративній, господарській, соціально-культурній сферах через здійснення владно-політичних та владно-адміністративних функцій у відповідних формах управлінської діяльності із застосуванням адекватних методів управління.

**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ** — 1) один з різновидів виконавчих органів місцевого самоврядування України (сільських, селищних, міських, районних у містах рад); 2) у СРСР — виконавчий і розпорядчий орган місцевої Ради народних депутатів, що утворювався з числа депутатів цієї Ради; 3) робочий орган ряду міжнародних організацій, а також громадських організацій.

**ВИСЛУГА РОКІВ** — тривалість трудової діяльності державних службовців в органах державної влади на посадах державних службовців.

**ВІДДІЛ** — 1) структурний підрозділ центрального органу виконавчої влади, очолюваний начальником, є базовим підрозділом — основою для побудови структури. Утворюється для виконання завдань за одним напрямом (функцією) діяльності органу виконавчої влади, з чисельністю не менш як 4 працівники (у виняткових випадках у зв'язку з особливостями виконуваних функцій та через неможливість поєднання їх із функціями інших підрозділів — 3 працівники); 2) структурний підрозділ місцевого органу виконавчої влади.

**ВІДКРИТА СИСТЕМА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — модель, що характеризується мобільністю, та дає можливість зайняти будь-який рівень службової ієрархії відповідно до кваліфікації претендента. За такої системи відсутні елітні спеціалізовані заклади з підготовки керівного персоналу державних службовців. Фахівці державного управління традиційно здобувають освіту переважно в університетах, школах та коледжах при цих університетах. Завдяки порівняно вільному вступу до університетів державна служба за такої системи

має менш виражений класовий та соціальний характер, притаманний закритим системам.

**ВІДМОВА У ДОВІРІ** — одна з форм парламентського контролю за діяльністю уряду. Застосовується у країнах із парламентськими і змішаними формами державного правління. Відмова парламенту в довірі уряду має наслідком відставку останнього. В.д. може мати місце лише тоді, коли уряд сам поставив у парламенті питання про довіру у зв'язку з будь-яким актом, прийняття якого він домагається від законодавчого органу (див. *Питання про довіру*).

**ВІДОМЧІ НОРМАТИВНІ АКТИ** — акти, що приймаються органами виконавчої влади спеціальної компетенції (відомствами) і поширюються на об'єкти управління, які їм підпорядковуються.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ** — категорія ділової етики, що означає спроможність держслужбовця усвідомлювати і виконувати покладені на нього завдання й обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій і бездіяльності, як для самостійної частини роботи, так і для суспільства в цілому. Залежно від характеру правопорушення (провини) В.д.с. може бути дисциплінарною (див. *Дисциплінарна*

*відповідальність*), адміністративною (див. *Адміністративна відповідальність*), цивільно-правовою (див. *Цивільно-правова відповідальність*) та кримінальною (див. *Кримінальна відповідальність*). Ст. 38 Закону України „Про державну службу” визначила засади юридичної В.д.с., встановивши, що особи, винні в порушенні законодавства про державну службу, несуть цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством. До державних службовців застосовуються такі види юридичної відповідальності: матеріальна (статті 130, 133 Кодексу законів про працю України); дисциплінарна (ст. 14 Закону України „Про державну службу”); адміністративна і кримінальна (ст. 16 Закону „Про державну службу”, Закон „Про боротьбу з корупцією”), а також про звільнення з державної служби за порушення Присяги державного службовця (п. 6 ст. 30 Закону „Про державну службу”).

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — стан (режим) організаційних відносин між органами, за яким певний орган (посадова, службова особа) мають право застосовувати заходи дисциплінарної (службової) відповідальності до інших органів (посадових, службових осіб).

## **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

— 1) зобов'язання органів і службовців виконувати поставлені завдання і функції та нести відповідальність за результати їх виконання; 2) відносини, що забезпечують інтереси і свободу взаємопов'язаних сторін, що гарантовані суспільством і державою. Зміст В.д.у. розкривається у діях, спрямованих на забезпечення найбільш доцільних соціальних зв'язків. В.д.у. буває кількох видів: політична (див. *Політична відповідальність*), моральна (див. *Моральна відповідальність*), юридична (див. *Юридична відповідальність*).

## **ВІДСТАВКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

— припинення державної служби службовцем, який займає посаду першої або другої категорії, за його письмовою заявою. Підставами для В.д.с. є: а) принципова незгода з рішенням державного органу чи посадової особи, а також етичні перешкоди для перебування на державній службі; б) примушування державного службовця до виконання рішення державного органу чи посадової особи, яке суперечить чинному законодавству, що може заподіяти значної матеріальної або моральної шкоди державі, підприємствам, установам, організаціям або об'єднанням громадян, громадянину; в) стан здоров'я, що перешкоджає виконанню службових повноважень (за наявності медичного висновку).

## **ВІДСТОРОНЕННЯ ВІД ВИКОНАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЗА ПОСАДОЮ**

— процедура проходження державної служби, що запроваджується стосовно державних службовців у разі невиконання або неналежного виконання ними службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, що призвело до людських жертв або заподіяло значну матеріальну чи моральну шкоду громадянину, державі, підприємству, установі, організації чи об'єднанню громадян. Рішення про В.в.п.п. приймається керівником державного органу (посадовою особою), в якому працює цей службовець. Тривалість В.в.п.п. не перевищує часу службового розслідування, яке не може бути більше ніж два місяці. За матеріалами службового розслідування державний службовець може бути притягнутий до відповідальності згідно із законодавством. Якщо правомірність рішення про В.в.п.п. не підтверджується висновками службового розслідування, рішення скасовується (див. *Службове розслідування*).

## **ВІЦЕ-ПРЕМ'ЄР-МІНІСТРИ УКРАЇНИ**

— заступники голови Уряду України, які відповідно до Конституції забезпечують виконання Основного Закону та законів України, актів глави держави і Кабінету Міністрів України, реалізацію повноважень Уряду у відповідних напрямках діяльності.

До складу Кабінету Міністрів України входять чотири В.-п.-м.У.: Перший віце-прем'єр-міністр та три віце-прем'єр-міністри.

В.-п.-м.У. згідно з розподілом повноважень: 1) забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента і Кабінету Міністрів, проведення внутрішньої та зовнішньої політики у відповідних сферах діяльності шляхом визначення її пріоритетів, установлення контролю за реалізацією політики, здійснення інших повноважень Уряду; 2) забезпечують розроблення проектів урядових рішень відповідно до стратегії державної політики, розгляд та узгодження проектів нормативно-правових актів у відповідних сферах діяльності; 3) відповідають за підготовку питань для розгляду на засіданнях Кабінету Міністрів, вносять пропозиції щодо порядку денного цих засідань; 4) забезпечують взаємодію Уряду з Президентом та Верховною Радою в процесі підготовки, прийняття і виконання законодавчих та інших нормативно-правових актів, а також поточну діяльність Кабінету Міністрів, інших органів виконавчої влади; 5) беруть участь у розгляді питань на засіданнях Кабінету Міністрів, Ради міністрів АРК, у роботі відповідних колегіальних органів, що утворюються Президентом і Урядом, у засіданнях колегій міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської

та Севастопольської міських держадміністрацій; 6) за дорученням Прем'єр-міністра представляють Кабінет Міністрів у відносинах із Верховною Радою, іншими органами й організаціями в Україні та за її межами; 7) ведуть переговори і підписують в установленому порядку міжнародні договори згідно з наданими повноваженнями; 8) представляють у Кабінеті Міністрів питання окремих центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Урядом; 9) забезпечують організацію співробітництва з органами місцевого самоврядування, їх добровільними об'єднаннями, а також установлення контролю за роботою місцевих органів виконавчої влади; 10) здійснюють керівництво відповідними консультативними і дорадчими органами (комісіями, радами тощо). У разі відсутності Прем'єр-міністра його обов'язки виконує Перший віце-прем'єр-міністр, у разі відсутності останнього чи одного з віце-прем'єр-міністрів здійснення їх повноважень забезпечується у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

**ВЛАДА** — реальна спроможність і можливість для окремих людей, груп, верств, класів здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей, людських спільнот за допомогою політичних, економічних та моральних засобів (див. *Влада державна*).

**ВЛАДА ДЕРЖАВНА** — політико-правовий інструмент забезпечення існування держави та досягнення її цілей через систему повноважень і засобів, що застосовуються від імені суспільства для захисту і реалізації спільного інтересу, забезпечення загальних і часткових потреб, реалізації функцій регулювання та вирішення конфліктів у суспільстві. В.д. за обсягом і засобами впливу перевищує всі інші різновиди влади, поширюючись на всі сфери життєдіяльності суспільства. Вона здійснюється державою за допомогою спеціального апарату примусу або переконання, володіє монопольним правом видавати нормативно-правові акти, обов'язкові для всіх громадян даної держави. В.д. складається із трьох гілок: законодавчої, виконавчої, судової (див. *Поділ державної влади*).

**ВЛАДА ПОЛІТИЧНА** — один із найважливіших виявів влади, реальна спроможність певної соціальної групи (нації, класу, організації, іншої спільноти) чи особи втілювати свою волю за допомогою політики та правових норм, здійснювати організований вплив на суспільство.

**ВНУТРІШНЄ ПОГОДЖЕННЯ НОРМАТИВНОГО АКТА** — погодження із заінтересованими структурними підрозділами суб'єкта нормотворення (посадовими осо-

бами, які відповідно до їх компетенції займаються питаннями, порушеними в документі), у тому числі з юридичною службою. В.п.н.а. оформлюється на зворотному боці останнього аркуша документа шляхом візування, яке включає в себе візи: заступника керівника органу виконавчої влади, до компетенції якого входить вирішення питання, що регламентується актом; керівника підрозділу, що готує акт; керівників інших зацікавлених підрозділів; юридичної служби та літературного редактора.

**ВНУТРІШНІ ЗВ'ЯЗКИ** — важливий елемент структури організації, вони становлять інформаційну основу управління. Шляхом В.з. здійснюється передача інформації між елементами структури (керівниками та структурними підрозділами), здійснюється координація управлінської діяльності, досягається взаєморозуміння між учасниками управлінських процесів щодо досягнення цілей організації. Розрізняють вертикальні (див. *Вертикальні зв'язки*) та горизонтальні В.з. (див. *Горизонтальні зв'язки*).

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ** — відомчий контроль для систематичної перевірки виконання рішень об'єктами управління, що відіграє важливу роль у зміцненні держав-

ної дисципліни, законності при формуванні органів виконавчої влади, підвищенні їх виконавчої дисципліни. В.к. можна назвати ще адміністративним контролем. Його завданням є попередження випадків порушення дисципліни, вимог чинного законодавства, невиконання управлінських рішень, бюрократизму, корупції тощо. Адміністративний контроль за виконавською дисципліною та діяльністю в межах наданих повноважень в органах виконавчої влади здійснюється по управлінській вертикалі, а також за процесом надання ними управлінських послуг та забезпечення конституційних прав і свобод громадян. З метою посилення взаємодії державних органів, які здійснюють В.к., було утворено Головне контрольне управління Адміністрації Президента України, на яке покладено функцію координації заходів щодо забезпечення контролю за виконанням актів та доручень Президента України, доручень Глави Адміністрації Президента України органами виконавчої влади та їх посадовими особами, органами місцевого самоврядування в частині делегованих їм повноважень. В апараті Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій діють структурні підрозділи з контролю за виконанням актів та доручень Президента України.

### **ВНУТРІШНЬОАПАРАТНІ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ —**

функції, що відображають роль державної служби у системі державного механізму, спрямовані на створення умов для ефективної діяльності органів державної влади, управлінського апарату. До В.ф.д.с. відносяться: установлення професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців; максимально об'єктивний і гласний добір та просування кадрів на підставі їх ділових і професійних якостей, заслуг і результатів роботи; статистичний облік кадрів державної служби; оцінка раціональності та ефективності затрат на апарат; формування дієвого кадрового резерву; відповідне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій; організація професійного навчання персоналу державної служби; здійснення ефективного управління державною службою; розроблення форм публічної відповідальності державного апарату.

### **ВНУТРІШНЯ ПОЛІТИКА —**

діяльність державних органів, установ і правлячих партій, спрямована на погодження інтересів різних соціальних груп країни, певне їх підпорядкування та можливе за даних умов задоволення, на збереження існуючого державного ладу або його ціле-

спрямоване реформування, на забезпечення цілісності, взаємозв'язку і взаємодії окремих сфер суспільства, на духовний та індустріальний поступ. В.п. визначає завдання у фінансовій, інвестиційній, податковій, економічній, соціальній, гуманітарній, науково-технічній, екологічній, правоохоронній сферах, обороноздатності та національної безпеки. У цих сферах уряд забезпечує проведення відповідної державної політики та розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку країни.

**ВОТУМ ДОВІРИ** — у країнах з парламентськими і деякими змішаними формами правління висловлене парламентом (нижньою палатою) шляхом голосування схвалення політичної лінії, програми діяльності, законопроекту або певної акції уряду чи окремого міністра. Ініціатива порушення питання про В.д. може виходити від самого уряду, парламентських фракцій або депутатських груп.

**ВОТУМ НЕДОВІРИ** — одна з процедур притягнення уряду до політичної відповідальності, зокрема через висловлення недовіри уряду парламентом. Ініціатива порушення питання про вотум

довіри, у результаті розгляду якого можливе прийняття резолюції недовіри (осуду), може виходити від самого уряду, від парламентських фракцій або депутатських груп. Зазвичай висловлення В.н. є результатом ініціативи парламентської опозиції. Висловлення В.н. уряду на практиці призводить або до відставки даного уряду і формування нового, або до розпуску парламенту (нижньої палати) главою держави з ініціативи самого уряду і проведення дострокових парламентських виборів. Найчастіше у разі висловлення В.н. у відставку йде коаліційний уряд.

**ВОТУМ НЕДОВІРИ КОНСТРУКТИВНИЙ** — у деяких країнах з парламентськими формами правління висловлення парламентом (нижньою палатою) вотуму недовіри уряду з передбаченим законом одночасним визначенням голови нового уряду (Іспанія, Словенія, Угорщина, Німеччина). Висловлення вотуму недовіри і відставка одного уряду з одночасним призначенням голови іншого дозволяє уникати тривалих урядових криз, викликаних тим, що парламент, відправивши уряд у відставку, тривалий час не може знайти йому заміну. В.н.к. сприяє забезпеченню наступництва і стабільності виконавчої влади.

**ГАЛУЗЕВЕ МІНІСТЕРСТВО** — центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у відповідній галузі, здійснюючи керівництво відповідним народногосподарським комплексом (напр., міністерство вугільної промисловості, міністерство транспорту та зв'язку, міністерство охорони здоров'я).

**ГАЛУЗЕВІ УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ** — відносини між суб'єктами і об'єктами державного управління в межах однієї галузі.

**ГЛАВА ДЕРЖАВИ** — конституційний орган і одночасно вища посадова особа держави, що здійснює загальне керівництво державними справами, найвищий представник держави у міжнародних відносинах. У монархіях Г.д. є монарх, влада якого є спадковою — вона переходить від одного представника правлячої династії до іншого у встановленому законом порядку престолонаслідування. У республіках Г.д. є президент, який завжди обирається. Майже у всіх державах світу існує індивідуальний Г.д., але є окремі випадки, коли функції Г.д. виконуються колегіальним органом (колишні соціалістичні країни, Швейцарія) або розподіляються між двома особами (Іран). Повноваження Г.д. залежать від форми державного правління. У президентських республіках Г.д. отри-

мує свій мандат від виборчого корпусу, а тому наділений широкими і реальними владними повноваженнями. Це стосується і Г.д. у деяких країнах зі змішаною республіканською формою правління. У парламентських республіках Г.д. отримує свій мандат від парламенту, тому його владні повноваження істотно звужені й фактично здійснюються від його імені урядом. В Україні Г.д. є Президент України, який обирається громадянами України на засадах загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. (див. *Президент України*).

**ГЛАВА СЕКРЕТАРІАТУ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ** — керівник Секретаріату Президента України, який несе персональну відповідальність за виконання покладеного на Секретаріат основного завдання (див. *Секретаріат Президента України*). Г.С.П.У. призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України.

**ГОЛОВА ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — вищий керівник системи органів виконавчої влади. Г.в.в. визначається формою державного правління. У всіх різновидах монархії Г.в.в. є монарх. У парламентських монархіях фактичним Г.в.в. є голова уряду. У президентських республіках Г.в.в. є президент, у парламентських республіках —

формально президент, а фактично — голова уряду. У республіках зі змішаною формою правління Г.в.в. є президент, іноді формально — голова уряду. В Україні має місце дуалізм виконавчої влади — її повноваження розподіляються між Президентом України і Кабінетом Міністрів України. При цьому найважливіші повноваження віднесено до компетенції Президента, що робить його фактичним Г.в.в., хоча формально він таким не визнається (див. *Дуалізм виконавчої влади*).

**ГОЛОВА МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ** — керівник місцевого органу виконавчої влади, який очолює місцеву (обласну, Київську, Севастопольську міські, районну державні адміністрації (див. *Обласна державна адміністрація, Районна державна адміністрація*). Г.м.д.а. призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України на строк повноважень глави держави. Кандидатури на посади голів обласних державних адміністрацій на розгляд Уряду вносяться Прем'єр-міністром. Кандидатури на посади голів райдержадміністрацій на розгляд Кабінету Міністрів України вносяться головами відповідних обласних держадміністрацій. Голови районних державних адміністрацій в Автономній Республіці Крим призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України за поданням

Кабінету Міністрів України, погодженим із Головою Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Головою Ради міністрів Автономної Республіки Крим, Постійним Представником Президента України в Автономній Республіці Крим. Г.м.д.а. формує структуру та склад відповідної держадміністрації. При здійсненні своїх повноважень Г.м.д.а. відповідальні перед главою держави та Урядом. У разі обрання нового Президента України Г.м.д.а. продовжують здійснювати свої повноваження до призначення в установленому порядку нових Г.м.д.а.

**ГОЛОВА УРЯДУ** — політичний діяч, який очолює уряд — один із вищих органів держави, наділений особливими, самостійними повноваженнями для здійснення керівництва суспільно-політичними справами у сфері виконавчої влади. Г.у. найчастіше називається „прем'єр-міністром”, хоча може мати й інші назви: „голова ради міністрів”, „голова уряду”, „державний міністр”, „міністр-президент”, „федеральний канцлер” тощо. Г.у. призначається на посаду главою держави. У країнах з парламентськими формами правління, а також у багатьох республіках зі змішаною формою правління Г.у. стає лідер партії, яка перемогла на парламентських виборах, або один із лідерів партій урядової коаліції у парламенті. Із припиненням з будь-якої причини повноважень Г.у.

зазвичай припиняються повноваження всього уряду. У президентських республіках функції Г.у. виконує глава держави, тому окрема посада Г.у. відсутня. В Україні Г.у. є Прем'єр-міністр України, який керує роботою Кабінету Міністрів України (див. *Прем'єр-міністр України*).

### **ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ** —

центральный орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, підконтрольний і підзвітний Президентові України, який забезпечує проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою. Відповідно до ст. 7 Закону „Про державну службу” на Г.у.д.с.У. покладено здійснення таких функцій: прогнозування і планування потреби державних органів та їх апарату в кадрах; забезпечення разом із іншими державними органами реалізації загальних напрямів політики у сфері державної служби в державних органах та їх апараті; розроблення і внесення на розгляд Уряду проектів нормативних актів з питань державної служби; розроблення, координація й контроль за здійсненням заходів щодо підвищення ефективності державної служби; здійснення методичного керівництва за проведенням конкурсного відбору державних службовців у державних органах та їх апараті; організація навчання і професійної підготовки

державних службовців; контроль за дотриманням визначених Законом України „Про державну службу” умов реалізації громадянами права на державну службу; організація, координація та забезпечення умов для розвитку наукових досліджень із питань державної служби.

### **ГОРИЗОНТАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ** —

інформаційні відносини між рівноправними керівниками і структурними підрозділами, які взаємодіють у процесі управлінської діяльності, побудовані на засадах інтердепенції (взаємозв'язку, взаємозалежності) або констеляції (опосередкованої залежності).

### **ГРОМАДСЬКА РАДА ПРИ КАБІНЕТІ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** —

консультативно-дорадчий орган, який здійснює координацію діяльності громадських рад при центральних, місцевих органах виконавчої влади з питань формування та реалізації державної політики. Основними завданнями Г.р.К.М.У. є: надання методичної допомоги громадським радам при центральних, місцевих органах виконавчої влади з питань, пов'язаних з організацією проведення консультацій з громадськістю та виробленням за їх результатами узгоджених пропозицій щодо формування та реалізації державної політики; сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами; забезпечення вра-

хування громадської думки у процесі підготовки та організації виконання рішень Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади. До складу Г.р.К.М.У. включаються по одному представнику від громадських рад при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських держадміністраціях. Г.р.К.М.У. очолює голова, який обирається членами ради строком на два роки. Голова має заступників, які обираються з числа членів колегії за його поданням. Рішення Г.р.К.М.У. мають рекомендаційний характер і подаються через Управління зв'язків з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України для врахування під час прийняття урядових рішень.

**ГРОМАДСЬКА РАДА ПРИ ЦЕНТРАЛЬНОМУ, МІСЦЕВОМУ ОРГАНІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — консультативно-дорадчий орган, який утворюється при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевій державній адміністрації з метою здійснення координації заходів, пов'язаних із забезпеченням проведення консультацій із громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Основними завданнями Г.р.ц.м.о.в.в. є: сприяння реалізації громадянами конституційного

права на участь в управлінні державними справами; забезпечення врахування громадської думки у процесі підготовки та організації виконання рішень центральних і місцевих органів виконавчої влади. До складу Г.р.ц.м.о.в.в. включаються представники громадських організацій, професійних спілок та інших об'єднань громадян, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації. Г.р.ц.м.о.в.в. очолює голова, який обирається членами колегії строком на два роки. Голова має заступників, які обираються з числа членів колегії за його поданням. Рішення Г.р.ц.м.о.в.в. мають рекомендаційний характер.

**ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ** — процедура, що проходить у формі публічного слухання або відкритого засідання, з метою виявлення громадської думки для її врахування при прийнятті органами виконавчої влади рішень з питань, що належать до їх компетенції та чинять чи можуть чинити негативний вплив на об'єкт, який стосується широкого кола громадян. Суб'єктами Г.о. є: органи влади, підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, суб'єкти підприємницької діяльності, які планують або здійснюють господарську діяльність, засоби масової інформації, зацікавлена громадськість.

**ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ** — один із механізмів участі громадян

в управлінні державними справами та контролю за діяльністю органів влади, важливий чинник забезпечення законності у сфері державного управління, без якого існування демократії неможливе. Г.к. як засіб забезпечення законності в діяльності виконавчо-розпорядчих органів суттєво відрізняється від усіх інших видів контролю. Ця відмінність полягає насамперед у тому, що всі суб'єкти Г.к. виступають від імені громадськості, а не держави. Тому їх контрольні повноваження, як правило, не мають юридично-владного змісту, а рішення за результатами перевірок носять рекомендаційний характер. Для Г.к. характерною рисою є попередження порушень у сфері виконавчої влади за допомогою засобів суспільного впливу. Як і державний, Г.к. базується виключно на правових засадах. Г.к., без якого існування демократії неможливе, є важливим чинником забезпечення законності у сфері державного управління, механізмом участі громадян в управлінні державними справами. Суб'єктами Г.к. є: політичні партії, професійні союзи, молодіжні та інші громадські організації, органи самоорганізації населення, трудові колективи, збори громадян за місцем проживання, а також окремі громадяни, засоби масової інформації.

**ГРОМАДСЬКІ РАДИ** — консультативно-дорадчі органи, що функціонують при центральних та місце-

вих органах виконавчої влади з метою забезпечення відкритості діяльності цих органів та створення організаційно-правових засад участі громадян у процесі формування та реалізації державної політики органами виконавчої влади. До складу Г.р. входять представники громадських організацій, професійних спілок та інших об'єднань громадян, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації. Г.р. при органах виконавчої влади є поширеною формою управлінської демократії у світі. Такі ради функціонують в Естонії, Канаді, Словаччині, США, Хорватії. Діяльність Г.р. в Україні здійснюється на підставі Положення про Громадську раду при Кабінеті Міністрів України (див. *Громадська рада при Кабінеті Міністрів України*) та Типового положення про громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади (див. *Громадська рада при центральному, місцевому органі виконавчої влади*).

**ГРОШОВО-КРЕДИТНА ТА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА** — економічний метод державного управління, за допомогою якого уряд регулює фінансово-економічні відносини в державі, стимулює виробництво, впроваджує розподільчу та перерозподільчу функцію.

**ГРУПОВИЙ МЕТОД ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** — спосіб ухвалення рішень у сфері

державного управління, коли рішення приймається колегіально у специфічних формах. В управлінській практиці застосовуються три методи Г.м.п.у.р., які сприяють розширенню відкритості процесу і значно обмежують негативний вплив індивідуума чи проблем групового мислення. Перший — колективне обговорення проблем за умов повної свободи висунання проектів рішення. Цей метод сприяє відкритості процесу групового ухвалення рішень. Він особливо придатний при вирішенні нестандартних проблем, що потребують новаторських, творчих рішень. Другий — умовно груповий метод. Він відрізняється від попереднього підходу обмеженням міжособистісного спілкування в процесі ухвалення рішень. Тут переважають індивідуальні зусилля членів групи у виробленні проблемних рішень. Цей метод сприяє досягненню згоди без особливо гострих дискусій і обговорень. Третій — метод експертних оцінок „Дельфі” (клас методів групових експертних оцінок, уперше застосованих у США в 1964 р.). Він застосовується у тому випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці. Дельфійський метод є більш тривалим порівняно з попереднім умовно груповим методом. Його суть зводиться до того, що кожний член пропонує можливе вирішення проблеми, відповідаючи на

запитання. При цьому відповіді даються анонімно, і ніхто не знає про відповіді інших. Результати опитування зводяться у таблицю і доводяться до опитуваних. Члени групи погоджуються з певними рішеннями або пропонують нові ідеї. Ці стадії повторюються, поки анонімна група не ухвалить остаточне рішення. Дельфійський метод надто складний для використання у більшості ситуацій з огляду на те, що члени групи не зустрічаються між собою. А це, у свою чергу, не дає змоги розширювати список ідей чи вдосконалювати їх у ситуаціях, коли члени групи не мають фізичної змоги бути разом.

**ГУМАНІТАРНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — основні функції державного управління, метою яких є підвищення духовно-інтелектуального потенціалу суспільства, спрямовуються на: розвиток культури і мистецтва, театру і кінематографії, музейної справи, образотворчого мистецтва, книговидання; збереження культурної спадщини України; упорядкування та якісний розвиток мережі культурно-освітніх закладів; впровадження новітніх технологій у сфері освіти; розширення та вдосконалення форм отримання освіти; розвиток інформаційного простору; активізацію пропаганди здорового способу життя, створення умов для належного фізичного виховання людини та її відпочинку.

# Д

**ДЕКЛАРАЦІЯ** (лат. *declaratio*, від *declaro* — заявляю, оповіщаю) — 1) назва окремих політико-правових актів, що має на меті надати останнім урочистості, підкреслити їх особливо важливе значення для долі держави. У Д. доводиться до загального відома певний програмний акт, важлива державна подія, закон тощо, урочисто проголошується певний загальнополітичний принцип (напр., Декларація про державний суверенітет України, Декларація прав і свобод людини, Декларація про ліквідацію всіх форм расової дискримінації). Своєрідною рисою Д. як нормативно-правового акта є занадто загальний, неконкретний характер її положень, що потребують додаткового законодавчого врегулювання; 2) документ, що подається до відповідного державного органу, із зазначенням відомостей, на підставі яких він виконує певні дії (функції, операції, процедури), що належать до його компетенції. Так, податковому органу подається податкова Д., митному — валютна Д., спеціально уповноваженому органу виконавчої влади — Д. про відповідність продукції вимогам якості тощо.

**ДЕКОНЦЕНТРАЦІЯ** (від франц. *deconcentration* — розукрупнення, розосередження) — одна із форм організації державного управлін-

ня, яка передбачає передачу адміністративних, неполітичних повноважень від центральних органів виконавчої влади на нижчі рівні адміністративної вертикалі у межах наявної управлінської структури із залишенням субординаційних відносин між ними.

**ДЕКРЕТ** (франц. *decret*, від лат. *decretum* — постанова, указ) — назва одного з видів нормативно-правових актів верховної влади держави з якогось питання, що має силу закону. Назва Д. застосовується щодо актів особливого державного значення, коли необхідно підкреслити їх важливість. Уперше термін „декрет” з'явився у Стародавньому Римі, де ним позначали акти сенату, консула та імператора. У період Великої Французької революції і Паризької Комуни 1871 р. Д. називали законодавчі акти найвищих органів влади Французької республіки. У сучасній Франції Д. видаються президентом і прем'єр-міністром. Для прикладу можна навести Закон України „Про тимчасове делегування Кабінету Міністрів України повноважень видавати декрети у сфері законодавчого регулювання” від 18 листопада 1992 р., яким передбачалося тимчасово делегувати Уряду (строком до 21 травня 1993 р.) повноваження видавати Д. з питань відно-

син власності, кредитно-фінансової системи, підприємницької діяльності, оподаткування, державної політики оплати праці та ціноутворення, соціально-культурного розвитку, державної митної, науково-технічної політики.

**ДЕЛЕГОВАНЕ ЗАКОНОДАВСТВО** — одна з форм взаємовідносин законодавчої і виконавчої влад, коли на підставі конституційних положень парламент делегує уряду законодавчі повноваження займатися правотворчістю. Вперше теоретичну концепцію подібного парламентського делегування повноважень було запропоновано ще у XIX ст. Однак, характеру постійного явища така практика набула після Другої світової війни, коли його застосування було визнано і навіть закріплено в конституціях низки європейських країн. Сьогодні делегування законодавчих повноважень уряду стало не тільки постійним, а й майже загальним явищем у практиці багатьох країн. В Європі досить поширеною є практика передачі парламентами законодавчих повноважень уряду, а до актів делегованого законодавства віднесені лише ті, що мають силу закону. Таке парламентське делегування закріплене в конституціях цілої низки країн (Швейцарія, Франція, Італія, Іспанія, Угорщина, Фінляндія, Португалія, Польща).

А у Великій Британії та багатьох інших англомовних країнах з парламентськими формами правління для парламенту не існує формальних обмежень при делегуванні своїх повноважень уряду.

**ДЕЛЕГОВАНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** — тимчасова передача для виконання від одного суб'єкта управління (органу чи посадової особи) іншому суб'єкту функцій та повноважень із збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх до власного виконання та збереження за ним певного контролю за реалізацією делегованих повноважень. Делегування повноважень здійснюється: а) законом — органам місцевого самоврядування надаються окремі повноваження органів виконавчої влади; б) договором — окремі повноваження органу місцевого самоврядування передаються органу місцевого самоврядування іншого територіального рівня або іншій територіальній громаді; в) рішенням районної, обласної ради, що приймається відповідно до закону — делегування повноважень районних, обласних рад відповідним державним адміністраціям. Практика Д.п. зумовлена існуючою в Україні моделлю влади на місцевому рівні. Відсутність на найнижчому рівні (село, селище, місто) органів державної влади спонукає до виконання виконавчими комітетами сільських, селищних, міських

рад досить широких функцій, серед яких значною є вага саме Д.п., які за своєю природою є функціями органів виконавчої влади. А неможливість утворення виконавчих органів для обласних та районних рад, які репрезентують спільні інтереси територіальних громад, сіл, селищ, міст, змушує ці ради делегувати значну кількість самоврядних повноважень місцевим державним адміністраціям.

**ДЕЛЕГУВАННЯ** — передача завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є способом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, що повинні здійснюватися для досягнення мети організації.

**ДЕЛІКТОЛОГІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** (лат. *delictum* — провина, проступок) — наука про корупційні діяння державних службовців, предметом якої є діяльність, що суперечить закону, з боку державних службовців, порушення етики державної служби внаслідок неправомірних дій чи бездіяльності держслужбовців.

**ДЕНЬ УРЯДУ УКРАЇНИ** — регулярне щомісячне інформування Кабінетом Міністрів України і Національним банком України народних депутатів України з ак-

туальних проблем соціально-економічного розвитку, внутрішньої і зовнішньої політики. Уперше рішення про запровадження Д.У.У. було прийнято на шостій сесії Верховної Ради України першого скликання (22 жовтня 1992 р.). Д.У.У. проводиться з метою: а) регулярного інформування народних депутатів і громадян України з актуальних питань соціально-економічного розвитку, відновлення та нарощування виробництва, внутрішньої і зовнішньої політики держави; б) про стан додержання Кабінетом Міністрів України вимог Конституції, виконання законів України, постанов Верховної Ради; в) вироблення пропозицій щодо правового врегулювання діяльності Уряду, центральних і місцевих органів виконавчої та судової влади, органів місцевого самоврядування; г) зміни чинного законодавства, його доповнення та підготовки проектів нових законодавчих актів. Згідно із затвердженим Положенням (1 лютого 1996 р.) Д.У.У. повинні відбуватися на пленарних засіданнях Верховної Ради України щомісяця кожного другого вівторка. Після обговорення кожного питання парламентом приймаються необхідні рішення, у т. ч. може бути прийнята окрема постанова в порядку контролю за діяльністю Уряду з відповідними висновками і пропозиціями щодо персональної відповідальності окремих членів Кабінету Міністрів України.

**ДЕПАРТАМЕНТ** (франц. *departement*, від *departir* — розділяти) — 1) структурний підрозділ центрального органу виконавчої влади, очолюваний директором, та утворюється для виконання основних завдань високого ступеня складності (багатогалузовість, багатофункціональність, програмно-цільовий напрям діяльності), координації роботи, пов'язаної з виконанням цих завдань, за умови, що у його складі буде не менш як два управління (напр., Департамент підвідомчих підприємств Міністерства фінансів України); 2) у деяких державах — назва установи, міністерства (державний Д. у США); 3) адміністративно-територіальна одиниця у деяких країнах (Франція).

**ДЕПРЕСИВНІ ТЕРИТОРІЇ** — регіони чи їх частини (район, місто або кілька районів, міст), рівень розвитку яких за показниками, визначеними у законодавчому порядку, є найнижчим серед територій відповідного типу.

**ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ПОСЛУГ** — спрощення порядку надання послуг з метою їх поліпшення.

**ДЕРЖАВА** (від англ. *state* — держава) — центральний та основний інститут політичної організації суспільства, соціально-політичний механізм, що

виникає в класовому суспільстві з метою організації і впорядкування соціально неоднорідного суспільства, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення відповідного рівня соціальної стабільності системи, її цілісності та безпеки. Д. склалася у результаті закономірного розвитку суспільства, поділу праці, виникнення приватної власності й утвердження антагоністичних класів. Основними ознаками Д. є: 1) наявність системи державних органів і установ (механізм держави), які здійснюють функції державної влади, специфічних органів примусу, наділених монополієм правом примусового впливу стосовно населення, а також організація публічної влади за певним територіальним принципом, що здійснюється апаратом управління; 2) право видавати від імені держави закони та інші акти, обов'язкові для всього населення, за допомогою яких вона, як публічна влада, закріплює певний порядок суспільних відносин, а також структуру і порядок діяльності державного механізму; 3) наявність чітко визначеної території, у межах якої здійснюється функціонування держави та реалізація її політики. В умовах демократії з пріоритетом загальнолюдських інтересів над класовими держава перестає бути машиною панування одного класу над іншим, перетворюючись на

інститут виконання законодавчої ініціативи суспільства, який забезпечує ефективне функціонування його основних механізмів. Д. виконує внутрішні та зовнішні функції. До перших належать: забезпечення функціонування суспільства як цілісного організму; максимальне задоволення інтересів соціальних груп. Зовнішні функції полягають у захисті недоторканості кордонів, цілісності території, суверенітету, створення умов для розвитку міжнародного співробітництва у різних сферах.

**ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА** — політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень.

**ДЕРЖАВНА ПОСАДА** — посада в органах державної влади, що утворюється відповідно до Конституції України, на яку покладено певне коло обов'язків щодо реалізації функцій держави, віднесених до повноважень відповідного органу, грошове утримання на якій здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

**ДЕРЖАВНА РАДА** — 1) офіційна назва уряду в деяких країнах (Китай, Норвегія, Республіка Корея, Фінляндія, Швеція тощо); 2) назва одного з центральних державних органів у деяких країнах (Бельгія, Греція, Еквадор, Іспанія, Колумбія, Люксембург, Нідерланди, Франція), який є або вищим органом адміністративної юстиції, або органом конституційного контролю, або консультативним органом при главі держави, або виконує одночасно декілька із зазначених функцій.

**ДЕРЖАВНА РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА** — напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та законами України. У нашій країні функцію реалізації Д.р.п. покладено на центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом — Державний комітет з питань регуляторної політики та підприємництва.

## **ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО АКТА** —

необхідна процедура набуття чинності нормативно-правового акта органу виконавчої влади та його посадових осіб, яка полягає у проведенні його правової експертизи (див. *Правова експертиза нормативно-правових актів*) та занесенні до державного реєстру. Д.р.н.-п.а. складається із чотирьох етапів: 1. Проведення правової експертизи нормативно-правового акта на відповідність його Конституції та законодавству України. 2. Прийняття рішення щодо його державної реєстрації. 3. Присвоєння йому реєстраційного номера. 4. Ведення обліку нормативно-правових актів шляхом включення їх до Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів.

На державну реєстрацію подаються акти, прийняті уповноваженими на це суб'єктами нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, що містять норми права, мають не персоніфікований характер і розраховані на неодноразове застосування, незалежно від строку їх дії (постійні чи обмежені певним часом) та характеру відомостей, що в них містяться, у т. ч. з грифами „Для службового користування”, „Особливої важливості”, „Цілком таємно”, „Таємно” та іншими, а також прийняті в порядку експерименту. Д.р.н.-п.а. регулюється

Указом Президента України „Про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади” та Порядком проведення державної реєстрації нормативно-правових актів у Міністерстві юстиції України та включення їх до Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів. Державній реєстрації підлягають нормативно-правові акти будь-якого виду, якщо в них є одна або більше норм, які: а) зачіпають соціально-економічні, політичні, особисті та інші права, свободи й законні інтереси громадян, проголошені й гарантовані Конституцією та законами України, встановлюють новий або змінюють, доповнюють чи скасовують існуючий організаційно-правовий механізм їх реалізації; б) мають міжвідомчий характер, тобто є обов'язковими для інших міністерств, органів виконавчої влади, органів державного управління та органів місцевого самоврядування, а також підприємств, установ і організацій, що не входять до сфери управління органу, який видав нормативно-правовий акт. Нормативно-правовий акт подається на державну реєстрацію у п'ятиденний строк після його прийняття у чотирьох примірниках: оригінал, три завірені в установленому законодавством порядку копії (з них — дві українською мовою та одна копія в перекладі російською мовою) розпорядчого документа (наказу,

розпорядження, рішення, постанови тощо), а також затвердженого ним положення (інструкції, порядку тощо) і додатків до них. У разі наявності положень, норм та доручень, що поширюються на інші органи, нормативно-правовий акт повинен бути погоджений з відповідними заінтересованими органами у формі, встановленій законодавством.

Д.р.н.-п.а. здійснюється шляхом проведення його правової експертизи з метою забезпечення якості та обґрунтованості нормативно-правового акта, своєчасності його прийняття, виявлення можливих позитивних і негативних наслідків його дії. Завданням експертизи є: об'єктивний всебічний розгляд акта; перевірка відповідності акта вимогам і нормам чинних нормативних актів, правилам нормотворчої техніки; прогнозування соціально-економічних, правових та інших наслідків реалізації акта; підготовка обґрунтованих експертних висновків. Термін проведення Д.р.н.-п.а. становить 10 робочих днів, а якщо акт має великий обсяг — 15 робочих днів з дня, наступного після надходження його до реєструючого органу. Залежно від результатів правової експертизи, у межах установленого терміну виконання, реєструючий орган: а) готує, за встановленою формою, висновок щодо державної реєстрації нормативно-правового акта; б) повертає нормативно-правовий акт на доопра-

цювання на прохання органу, що його видав; в) готує мотивовану відмову в державній реєстрації нормативно-правового акта. Нормативно-правові акти, які занесені до Державного реєстру, набувають чинності через 10 днів після їхньої реєстрації, якщо в них не встановлено пізнішого строку надання їм чинності. Нормативно-правові акти направляються для виконання лише після їх державної реєстрації та офіційного опублікування (див. *Офіційне оприлюднення нормативно-правових актів*).

Д.р.н.-п.а. здійснюють: Міністерство юстиції України — актів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Національного банку України, інших органів державного управління; Головне управління юстиції Міністерства юстиції України в Автономній Республіці Крим — актів міністерств і республіканських комітетів Автономної Республіки Крим; обласні, Київське і Севастопольське міські управління юстиції — актів обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій, їх управлінь, відділів, інших підрозділів, а також територіальних органів центральних органів виконавчої влади, органів господарського управління та контролю; районні, районні в Києві та Севастополі управління юстиції — актів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, їх управлінь, відділів, інших підрозділів.

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА** — складова частина інституту публічної служби (див. *Публічна служба*), що у свою чергу складається з двох видів: а) цивільної служби (див. *Цивільна служба*) та б) спеціалізованої служби (див. *Спеціалізована служба*).

Д.с.: 1) державний правовий і соціальний інститут, який здійснює в межах своєї компетенції реалізацію цілей та функцій органів державної влади шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, що забезпечують взаємодію держави та громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків; 2) професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів; 3) орган виконавчої влади, що здійснює державне управління у відповідній сфері чи секторі управління (напр., Державна служба експортного контролю, Державна служба геодезії, картографії та кадастру, Державна служба з питань національної культурної спадщини).

**ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА** — комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або

адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням. Д.ц.п. поділяються на: 1) загальнодержавні (економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля) — програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади; 2) інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку суспільства та економіки, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки. За своєю спрямованістю Д.ц.п. класифікуються на: а) економічні, що спрямовані на розв'язання комплексних галузевих та міжгалузевих проблем виробництва, підвищення його ефективності та якісних характеристик, забезпечення ресурсозбереження, створення нових виробництв, розвиток виробничої кооперації; б) соціальні, що передбачають розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя, проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони

здоров'я та освіти; в) наукові, метою яких є забезпечення виконання фундаментальних досліджень у галузі природничих, суспільних і технічних наук; г) науково-технічні, що розробляються для розв'язання найважливіших науково-технічних проблем, створення принципово нових технологій, засобів виробництва, матеріалів, іншої наукомісткої та конкурентоспроможної продукції; ґ) національно-культурні, спрямовані на розв'язання проблем національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб людини; д) екологічні, метою яких є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків; е) оборонні, що розробляються з метою посилення обороноздатності держави; є) правоохоронні, спрямовані на забезпечення правоохоронної діяльності, боротьби зі злочинністю та державної безпеки.

**ДЕРЖАВНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ** — науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану соціально-економічної та культурної сфер у майбутньому, а також — альтернативних шляхів і

строків досягнення параметрів економічного, соціального і культурного розвитку. Прогноз розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних і гуманітарних процесів.

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ** — економічний метод державного управління, який є системою типових заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, що здійснюються відповідними державними органами та громадськими організаціями з метою стабілізації та пристосування існуючої соціально-економічної системи до постійно змінюваних умов. Основними об'єктами Д.р. є: діловий економічний цикл, господарська структура, умови нагромадження, грошовий обіг, платіжний баланс, ціни, зайнятість, умови конкуренції, наукові дослідження, соціальна політика, підготовка й перепідготовка кадрів, навколишнє середовище, зовнішньоекономічна діяльність.

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ** — сукупність ідеологічного, політичного, правового, економічного й адміністративного впливу на

регіони та окремі елементи регіональних утворень і (або) взаємозв'язків між ними з метою розв'язання територіально-господарських, адміністративно-територіальних та інших протиріч і забезпечення на цій основі відтворення потенціалу регіону.

#### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ** —

один із видів діяльності держави, суттю якого є здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод.

#### **ДЕРЖАВНИЙ АПАРАТ** (апарат — від лат. apparatus — устаткування) — система, сукупність органів держави в їх єдності та взаємозв'язку, за допомогою яких здійснюється державна влада, реалізуються функції відповідної держави. У широкому розумінні до системи Д.а. входять: органи законодавчої і виконавчої влади, судові органи, органи прокуратури. Вони наділяються необхідними повноваженнями для виконання своїх функцій.

#### **ДЕРЖАВНИЙ ДРУКОВАНИЙ ЗАСІБ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ** —

друковане видання, засновником (співзасновником) якого є орган державної влади, а видання здійснюється на базі або за участі державної власності та відповідного фінансування з Державного бюджету України чи бюджету Автономної Республіки Крим, і статутном (програмними цілями) редакції якого передбачається, зокрема, інформування громадян про діяльність цього та вищих органів державної влади.

#### **ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ** —

центральний орган виконавчої влади, який, безпосередньо не формує чи урядову політику, покликаний сприяти уряду в реалізації цієї політики в частині відповідної галузі або шляхом виконання функцій державного управління міжгалузевого, міжсекторного характеру. Д.к. здійснює державне управління в певній, як правило, невеликій галузі господарства, керівництво підпорядкованими йому об'єктами, реалізацію певного сектора державної політики. Д.к. вносить пропозиції щодо формування державної політики відповідним міністрам — членам Кабінету Міністрів, які спрямовують і координують діяльність Д.к., та забезпечує її реалізацію у визначеній сфері діяльності, здійснює управління у цій сфері, а також міжгалузеву координацію та функціональ-

не регулювання з питань, віднесених до його відання. Д.к. очолює його голова. На відміну від міністра, голова Д.к. не входить до складу Кабінету Міністрів України, а отже, самостійно не виробляє урядову політику. Відповідно він має статус державного службовця. Д.к., як і міністерства, є єдиноначальними органами, хоча сама назва „комітет” властива саме колегіальним органам. Вони можуть видавати загальнообов'язкові нормативно-правові акти лише в межах повноважень, визначених для них законами. Відповідно до покладених на Д.к. завдань, схожою з міністерством є його внутрішня структура. Голова комітету має декілька заступників. Центральний апарат Д.к. поділяється на відповідні головні управління, відділи, департаменти, сектори та групи. У складі центрального апарату при голові утворюється колегія як дорадчий орган. Д.к. може мати підпорядковані йому структурні підрозділи (органи), у тому числі територіальні (регіональні), які становлять так звану систему Д.к. Обсяг повноважень конкретного Д.к. визначає Президент України, який затверджує положення про нього. Структуру Д.к. затверджує його керівник. Штатний розпис, кошторис видатків Д.к. затверджує керівник за погодженням з Міністерством фінансів України. Сьогодні в Україні функціонують такі Д.к.: Державний

комітет архівів України; Державний комітет лісового господарства України; Державний комітет статистики України; Державний комітет телебачення і радіомовлення України; Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва; Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики; Державний комітет України по водному господарству; Державний комітет України по земельних ресурсах; Державний комітет України з державного матеріального резерву; Державний комітет України у справах національностей та міграції; Державний комітет фінансового моніторингу України; Державний комітет ядерного регулювання України.

### **ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ —**

1) одна з форм здійснення державної влади, забезпечення дотримання законів та інших нормативних актів, що видаються органами держави; 2) система державних органів перевірки.

### **ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ —**

сукупність органів державної влади, організованих на засадах конституційного принципу поділу державної влади для реалізації цілей держави. Основним елементом Д.м. є апарат державного управління, який відіграє важливу роль у виконанні основних функцій і завдань держави.

**ДЕРЖАВНИЙ МІНІСТР** — посадова особа в уряді деяких країн: голова уряду (Норвегія, Швеція); міністр без портфеля (Японія); заступник прем'єр-міністра (Португалія); перший заступник міністра і керівник великого підрозділу в структурі міністерства (Велика Британія).

**ДЕРЖАВНИЙ СЕКРЕТАР** — одна з найвищих державних посад у деяких країнах Європи та Америки. У США Д.с. — керівник головного зовнішньополітичного відомства, інші керівники федеральних відомств називаються секретарями. У Великій Британії Д.с. називаються міністри найбільш важливих міністерств — внутрішніх справ, оборони, у справах Шотландії. У Бельгії, Греції, Франції Д.с. є фактично заступниками міністрів. У Мексиці та деяких інших країнах Латинської Америки Д.с. називаються міністри. Іноді Д.с. називають керівників неурядових відомств (Румунія, Угорщина).

**ДЕРЖАВНИЙ СЕКРЕТАР КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** — посадова особа, яка очолювала Секретаріат Кабінету Міністрів України з 29 травня 2001 р. по 3 червня 2003 р. Основною функцією Д.с.К.М.У. була організація забезпечення діяльності Прем'єр-міністра, Першого віце-

прем'єр-міністра та віце-прем'єр-міністрів. Д.с.К.М.У. призначався на посаду та звільнявся з неї Президентом України за поданням Прем'єр-міністра на строк повноважень глави держави. Д.с.К.М.У. — державний службовець, який мав першого заступника та заступників.

**ДЕРЖАВНИЙ СЕКРЕТАР МІНІСТЕРСТВА** — посадова особа, що належить до числа керівників відповідного міністерства, на яку покладається забезпечення діяльності міністра та організація поточної роботи з виконання покладених на міністерство завдань. В Україні інститут Д.с.м. був запроваджений Указом Президента України від 29 травня 2001 р. „Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні”. Введення посад Д.с.м. відповідало основним положенням Концепції адміністративної реформи. Запровадження посад Д.с.м. у системі виконавчої влади України заклало основи роботи вищого ешелону державної служби за європейськими стандартами, а також дало можливість підійти до реального вирішення таких фундаментальних завдань адміністративної реформи: а) звільнення членів Кабінету Міністрів України від обов'язків адміністративно-оперативного керівництва апаратом;

б) забезпечення професійної стабільності та певної незалежності управлінського апарату від політичної кон'юнктури; в) збереження послідовності у роботі адміністративного апарату, інституційної пам'яті, формування політично толерантної, неупередженої державної служби. Однак, певні затримки у процесі прийняття Верховною Радою України законодавчих актів з питань організації та діяльності центральних органів виконавчої влади та статусу їхніх керівників змусили Президента України повернутися до попередньої системи керівництва міністерствами. Відповідно до Указу від 26 травня 2003 р. „Про деякі заходи щодо оптимізації керівництва в системі центральних органів виконавчої влади” було ліквідовано посади Д.с.м., їхніх перших заступників та заступників і введено посади перших заступників та заступників міністрів. Таким чином, інститут Д.с.м. проіснував в Україні два роки.

**ДЕРЖАВНИЙ СЕКРЕТАР УКРАЇНИ** — керівник Секретаріату Президента України (з 24 січня по 14 жовтня 2005 року). Д.с.У. здійснює загальне керівництво Секретаріатом, координує діяльність усіх його структурних підрозділів. Крім того Д.с.У.: представляє за дорученням глави держави Секретаріат у від-

носнах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями; координує діяльність консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів і служб, радників та наукових консультантів; забезпечує підготовку для Президента аналітичних, інформаційних, довідкових та інших документів, матеріалів для доповідей і виступів; організовує та контролює виконання доручень глави держави; розподіляє обов'язки між першими заступниками та заступниками Д.с.У., координує діяльність постійних представників та уповноважених Президента України; вносить главі держави пропозиції щодо призначення на посади і звільнення з посад перших заступників, заступників Державного секретаря; радників, наукових консультантів і референтів Президента, постійних представників, уповноважених Президента та інших, призначення на посади і звільнення з посад яких належить до повноважень глави держави; призначає на посади і звільняє з посад працівників Секретаріату. Д.с.У. затверджує штатний розпис Секретаріату та структуру його підрозділів у межах граничної чисельності працівників, затвердженої Президентом України, а також положення про самостійні структурні підрозділи Секретаріату.

**ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ** — особа, яка на професійних засадах займає посаду в державному органі або його апараті з метою практичного виконання завдань і функцій держави й отримує заробітну плату за рахунок державних коштів.

**ДЕРЖАВНІ ПОСЛУГИ** — послуги, які є результатом реалізації законодавчо встановлених завдань і функцій державних органів, спрямованих на виконання зобов'язань держави перед громадянами, їх об'єднаннями, фізичними і юридичними особами (споживачами) у сфері забезпечення їх прав і свобод. Термін Д.п. об'єднує адміністративні (див. *Адміністративна послуга*), управлінські (див. *Управлінська послуга*), соціальні послуги (див. *Соціальні послуги*).

**ДЕРЖАВНІ СОЦІАЛЬНІ СТАНДАРТИ** — встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій.

**ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ** — система економічних відносин, за допомогою яких органи державної влади розподіляють та перерозподіляють вартість валового національного продукту (ВНП), який є об'єктом фінансових відносин,

відповідно до покладених на них функцій. Оскільки держава сама нічого не створює (фінансові ресурси підприємств і населення надходять до державних фінансів за допомогою податкової системи, страхових, митних, гарантних платежів), то вона перерозподіляє частину ВНП на свої потреби, централізуючи її у загальнодержавних фондах, насамперед у державному бюджеті.

**ДЕРЖАВНО-ВЛАДНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** — повноваження органу виконавчої влади щодо прийняття обов'язкових до виконання рішень і забезпечення їх здійснення тими, кому вони адресовані.

**ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ** — особливий вид суспільних відносин, які виникають у процесі державного управління, діяльності свідомо вольового та організаційного характеру, що встановлюються у ході взаємної діяльності, в яких їхні учасники відчують на собі державно-управлінську дію, що відповідає меті держави, визначається економічними та політичними основами суспільного устрою.

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** (від лат. de — заперечення, centrum — основний центр) — 1) процес передачі частини функцій та повноважень вищими рівнями

управління нижчим (від центральних органів виконавчої влади до місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування); 2) у широкому розумінні — ослаблення або скасування централізації.

**ДИВІЗІОНАЛЬНА СТРУКТУРА** (від лат. *divisio* — відділення) — ієрархічний тип організаційної структури, що характеризується поєднанням централізованої координації з децентралізованим управлінням. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з Д.с. стають не керівники функціональних підрозділів, а управлінці, що очолюють виробничі відділи. Тому одним з основних завдань керівництва такою організацією є гармонізація інтересів усієї організації з інтересами окремих її дільниць.

**ДИПЛОМАТИЧНА СЛУЖБА** — складова частина державної спеціалізованої служби (див. Спеціалізована служба), що полягає у професійній діяльності, спрямованій на практичну реалізацію зовнішньої політики держави, захист національних інтересів у сфері міжнародних відносин, а також прав та інтересів громадян і юридичних осіб за кордоном. Д.с. регулюється Законом України „Про дипломатичну службу”.

**ДИРЕКТИВА** (франц. *directive* — розпорядження) — розпо-

рядження, керівна вказівка, настанова, що її дають вищі органи нижчим, керівник — підлеглим. У США Д. називають акти, які видає президент.

**ДИСКРЕЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** (фр. *discretionnaire* — залежний від власного розсуду, довільний) — право глави держави, голови уряду, інших посадових осіб органів державної влади діяти за певних умов на власний розсуд у межах закону. Такими умовами можуть бути надзвичайні обставини, парламентська чи урядова криза. Особливо часто Д.п. здійснюються працівниками правоохоронних органів.

**ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — вид юридичної відповідальності у державному управлінні, яка настає при порушенні державним службовцем обов'язків дотримання дисципліни праці, правил внутрішнього розпорядку органу державної влади, за невиконання або недостатнє виконання службових обов'язків. Д.в. пов'язана з наявністю трудових відносин, розрахована на осіб, які перебувають на державній службі, і є найбільш важливою з практичного та юридичного погляду.

**ДІЛОВОДСТВО** — сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської ін-

формації та організацію роботи зі службовими документами в процесі реалізації управлінських функцій. У процесі Д. беруть участь усі працівники апарату управління: одні готують документи, другі доводять їх до безпосередніх виконавців, треті організовують їх реалізацію, четверті здійснюють контроль за виконанням даних документів, інші керуються ними у своїй практичній роботі. Основні правила роботи з документами в органах виконавчої влади України регулюються Примірною інструкцією з діловодства в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р.

**ДОБІР ПЕРСОНАЛУ** — 1) процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків; 2) комплекс заходів, виконання яких повинно забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади. Д.п. складається із двох етапів — набору і відбору персоналу. Д.п. проводиться з внутрішніх і зов-

нішніх джерел. У світовій практиці існує декілька способів добору претендентів на державну службу: на конкурсній основі та за допомогою професійних екзаменів (тестів або іспитів). Найбільш поширеними методами відбору конкретного кандидата на вакантну посаду є випробування, тестування, співбесіда, інтерв'ю. В Україні розроблено рекомендації щодо прийняття на державну службу на конкурсній основі, поза конкурсом, шляхом стажування. Прийняття на державну службу згідно зі ст. 15 Закону України „Про державну службу”, в основному, здійснюється на конкурсній основі (див. *Конкурс*). Цей принципово новий для нашої країни спосіб прийняття на державну службу є найбільш поширеним, оскільки питома вага державних службовців, посади яких заміщуються на таких засадах, становить понад 95 відсотків. Крім конкурсного порядку прийняття на посади третьої — сьомої категорій державних службовців існують посади, зарахування на які може здійснюватися без проведення конкурсу (див. *Позаконкурсний прийом на державну службу*).

**ДОВІРА ПАРЛАМЕНТУ** — підтримка уряду парламентом (нижньою палатою). Конституційно-правовий інститут Д.п. діє у країнах з парламентськими і

деякими змішаними формами державного правління. Д.п. передбачає формування уряду на основі партії чи коаліції партій парламентської більшості та отримання ним вотуму довіри у парламенті (див. *Інвеститура уряду*). Уряд несе політичну відповідальність за свою діяльність перед законодавчим органом, який може висловити йому вотум недовіри і відправити у відставку (див. *Вотум недовіри*).

**ДОЗВІЛЬНІ ОРГАНИ** — органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, а також підприємства, установи, організації, уповноважені відповідно до закону видавати документи дозвільного характеру.

**ДОКУМЕНТ** (від лат. *documentum* — повчальний приклад, взірець, доказ) — матеріальний носій інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності людини, призначений для її обробки і передачі в часі та просторі. У найпоширенішому розумінні Д. вважається будь-який діловий текст, що містить інформацію у зафіксованому вигляді. Д. можуть бути зафіксовані на папері, диску, фотоплівці, дискеті тощо. Відомості, що містяться в Д., повинні бути прийнятними для обробки людиною або машиною і мати,

згідно з чинним законодавством, правове значення. В управлінській практиці використовуються переважно текстові Д., зафіксовані письмово. Ці Д. називаються управлінськими. Основними і обов'язковими вимогами для всіх Д. є положення про те, що Д.: а) повинен видаватися, прийматися повноважним органом або особою відповідно до їх функцій, компетентності; б) не повинен суперечити законодавчо-нормативним актам; в) має бути достовірним, базуватися на аналізі, фактах і містити конкретні висновки, реальні пропозиції і вказівки. Д. складається за встановленою формою, відповідно редагується і оформлюється.

**ДОКУМЕНТООБІГ ОРГАНІЗАЦІЇ** — специфічна технологія діловодного процесу, який є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їх створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Д.о. складається з роботи із вхідною, внутрішньою та вихідною документацією. Зокрема, його складовими є: попередній розгляд документів; реєстрація документів; резолюція посадової особи; оформлення документів; датування документів; індексація документів; узгодження документів; засвідчення документів; затвердження документів.

**ДОКУМЕНТУВАННЯ** — регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи органу державної влади та прийнятих рішень, протягом такого часу, поки ця документація становить цінність.

**ДОПОМІЖНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — функції, що виходять із допоміжних завдань управління, безпосередньо не впливають на діяльність об'єкта управління, однак, покликані забезпечувати реалізацію основних і загальних функцій державного управління, а також життєздатність самого органу виконавчої влади та його структурних підрозділів. Саме в цьому й полягає їх забезпечувальний та допоміжний характер. Прикметною рисою Д.ф.у. є спільність для всіх управлінських структур, без них діяльність останніх і неможлива. Серед Д.ф.у. виділяють такі: управління людськими ресурсами (див. *Управління персоналом*); бюджетна функція (див. *Бюджетна функція*), юридично-судова функція (див. *Юридична функція управління*); діловодство (див. *Діловодство*) і документування (див. *Документування*); зв'язки з громадськістю (див. *Зв'язки з громадськістю*).

**ДОРУЧЕННЯ ГЛАВИ ДЕРЖАВИ** — нормативний акт, що видається Президентом України за результатами його робочих зустрічей, поїздок у регіони України або з нагальних питань, що потребують оперативного вирішення і не передбачені актами глави держави. Після підписання доручення Президентом України, Глава Адміністрації Президента України затверджує план контролю за його виконанням.

**ДОТАЦІЯ** (лат. *dotatio* — дар, пожертвування, від лат. *doto* — наділяю) — кошти, що передаються з державного бюджету місцевим бюджетам, або з місцевих бюджетів вищого рівня місцевим бюджетам нижчого рівня безповоротно для збалансування їх доходів і видатків. Розрізняють бюджетні Д. та Д. окремим організаціям.

**ДУАЛІЗМ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** (лат. *dualis* — двоїстий) — форма здійснення виконавчої влади, коли повноваження, притаманні голові виконавчої влади, розподілені між двома суб'єктами — главою держави і прем'єр-міністром. Дуалізм керівного центру урядової організації (двоїстий центр) характеризується так званою біцефальністю (двоголів'ям) — тобто певною подвійною підпорядкованістю виконавчої влади. Зміст такого розподілу визначається конститу-

ційними нормами і державно-політичною практикою країни. Д.в.в. має місце у країнах зі змішаними (президентсько-парламентськими) формами державного правління, де всенародно обраний президент наділений широкими повноваженнями, перед яким уряд несе політичну відповідальність. Здійснення урядом повноважень виконавчої влади, як правило, відбувається під безпосереднім керівництвом і контролем глави держави.

Саме така модель функціонує сьогодні в Україні, де повноваження у сфері виконавчої влади розподілені між Президентом України та Прем'єр-міністром України, що на практиці призводить до дублювання функцій, конкуренції, певних розходжень між Кабінетом Міністрів і главою держави, Адміністрацією Президента, обласними державними адміністраціями. Модель, що сьогодні склалася в нашій державі, призвела до фактичного функціонування у сфері виконавчої влади двох паралельних владних структур — президентської та урядової. Її специфічність характеризується різ-

ним відношенням цих суб'єктів до виконавчої влади. Якщо уряд є окремою структурною ланкою системи органів виконавчої влади, то глава держави належить до неї лише функціонально. Згідно з моделлю двоїстого центру та відповідно до Конституції України, уряд не повинен відігравати другорядну роль у сфері виконавчої влади, навпаки, саме цей орган повинен бути вищим у структурі цієї гілки влади, покликаний реалізовувати всі основні функції виконавчої влади.

На жаль, сьогодні в Україні склалася система, що не відповідає зазначеним принципам функціонування виконавчої влади. Найбільш негативним фактором є те, що за президентською структурою закріплюється постійно зростаюча реальна влада, тоді як урядовій відводиться роль виконавця політики, що формується першою структурою. Такий стан є результатом політичного компромісу між парламентом та всенародно обраним президентом, метою якого є уникнення прямої конфронтації та бажання максимального підпорядкування один одному.

# Е

**ЕКОНОМІЧНА РАЦІОНАЛЬ-НІСТЬ** — концепція теорії мотивації, основною ідеєю якої є вплив економічних стимулів на вмотивованість працівників без урахування соціальних аспектів людської поведінки.

**ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ** — метод державного управління, який полягає у сприянні розвитку науково-технічного прогресу, планово-індикативного регулювання темпів і пропорцій розвитку економіки в цілому та її складових сфер і галузей. Е.с. реалізується шляхом запровадження: державних дотацій та субсидій, бюджетних позик, пільг в оподаткуванні, встановлення квот на виробництво певних видів продукції, регулювання нижніх для товаровиробників і верхніх для споживачів рівнів цін, стимулювання цінами і матеріально-технічними ресурсами.

**ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — система прийомів і засобів прямої дії на суб'єкти підприємницької діяльності шляхом запровадження фінансово-економічних законів і грошово-кредитних відносин з метою створення оптимальних умов, які забезпечують досягнення високих економічних результатів. До

Е.м.у. належать такі: 1) індикативне планування (див. *Індикативне планування*); 2) державне регулювання (див. *Державне регулювання*); 3) грошово-кредитна та фінансова політика (див. *Грошово-кредитна та фінансова політика*); 4) конкурентна політика (див. *Конкурентна політика*); 5) вплив на ринкове ціноутворення; 6) податкова політика (див. *Податкова політика*); 7) економічне стимулювання (див. *Економічне стимулювання*).

**ЕКОНОМІЧНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — уособлення господарсько-організаційних завдань держави, що виходять від керованого об'єкта — національного господарства країни, спрямованих на гармонійне поєднання приватних і суспільних інтересів окремих індивідів, господарств, соціальних груп, з метою забезпечення ефективності функціонування ринкової економіки, справедливого розподілу доходів та сприяння макроекономічному зростанню і стабільності економіки. До Е.ф.у. належать такі: 1) забезпечення правової бази і суспільної атмосфери, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової економіки; 2) загальна координація економічної політики; 3) захист та заохочення конкуренції; 4) регулювання грошового обігу

та діяльності комерційних банків;  
5) контроль за оплатою праці;  
6) контроль за рівнем інфляції та зайнятості.

**ЕКСПЕРТИЗА ЦІННОСТІ ДОКУМЕНТІВ** — всебічне вивчення документів з метою їх внесення до Національного архівного фонду або вилучення з нього та встановлення термінів зберігання. Е.ц.д. проводиться експертними та експертно-перевірними комісіями за участю власника документів або його законних представників. Експертні комісії утворюються в архівних відділах районних державних адміністрацій, архівних відділах міських рад, на підприємствах, в установах та організаціях за рішенням їх керівників.

**ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТ** — документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа.

**ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТОБІГ** — сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які використовуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів.

**„ЕЛЕКТРОННИЙ УРЯД”** — електронна інформаційна система, віртуальний інформаційний простір взаємодії уряду та громадян, що ґрунтується на синтезі інформаційно-комунікаційних технологій, нормативно-правовій та інформаційно-ресурсній базі, створений з метою інформаційного забезпечення органів виконавчої влади, інформування громадськості про свою діяльність та досягнення прозорості в роботі. „Е.у.” — це адаптація державного управління до нових вимог суспільного розвитку за допомогою новітніх інформаційних і комунікаційних технологій. Досвід інших країн свідчить, що комп'ютерні технології „Е.у.” значно поліпшують взаємодію органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів, зменшують непродуктивну роботу. Підвищується ефективність державноуправлінських рішень, оскільки проекти їх попередньо виставляються на веб-сторінки „Е.у.” для громадського обговорення. Підприємці, промисловці, вчені, інші громадяни подають при цьому цінні пропозиції та оригінальні ідеї, що дають значний економічний і соціальний ефект.

В Україні надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи „Е.у.” здійснюється відповідно до Переліку і Порядку,

затвердженого Наказом Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 15 серпня 2003 р. (див. *Інформаційні послуги*).

**ЕЛЕКТРОННИЙ ЦИФРОВИЙ ПІДПИС** — підпис посадової особи в електронній формі, який додається до інших електронних даних або логічно з ними пов'язаний, призначений для ідентифікації підписувача цих даних шляхом його накладення на електронний документ.

**ЕТАТИЗМ** (франц. *etatisme*, від *etat* — держава) — 1) доктрина, яка обґрунтовує необхідність активного втручання держави та її органів в соціально-економічне та політичне життя суспільства. Е. призводить до надмірної централізації, регламентації та бюрократизації суспільних процесів; 2) тип політичної свідомості, згідно з яким держава розглядається як важливий інтегруючий фактор; 3) напрям політичної думки, що розглядав державу як „благо”. Яскравими його представниками є Платон, Арістотель, Макіавеллі, Гегель. Уперше термін „етатизм” виник у Франції у 80-х роках XIX ст. і означав політичну доктрину, яка вимагала поширення повноважень держави на всі сфери життя.

**ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ** (лат. *ethica*, від грец. *ethos* — вдача, звичка) — система норм поведінки, сукупність моральних вимог і правил, які регулюють діяльність державних службовців, визначаючи, що є припустимим, заохочується, а що вважається недозволеним для держслужбовця у різних ситуаціях. У нормах Е.д.с. втілені загальнолюдські моральні вимоги і заборони, конкретизовані стосовно особливостей державної служби (професійна етика) (див. *Професійна етика*).

Основні вимоги до етики працівників органів державної влади України визначені у Загальних правилах поведінки державного службовця, які є узагальненням стандартів поведінки та доброчесності держслужбовців (див. *Загальні правила поведінки державного службовця*). Вони ґрунтуються на Конституції України та визначених законами України принципах державної служби, спрямовані на створення умов для підвищення авторитету держслужби та зміцнення репутації чиновників, а також інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від державних службовців. Їх поведінка, по-перше, повинна відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації

прав та свобод людини і громадянина, визначених Конституцією і законами України; по-друге, сприяти формуванню позитивного іміджу та авторитету органів державної влади і державної служби в цілому.

**ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — нормативна основа діяльності органів виконавчої влади, що охоплює такі основні аспекти управління: фундаментальні права та свободи людини і громадянина; взаємні права й обов'язки державних службовців і громадян; раціональне співвідношення справедливості й ефективності, свободи та рівності.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (від лат. *effectivus* — який досягає певного ефекту, необхідного результату) — узагальнюючий показник,

що характеризує співвідношення одержаних суспільством кінцевих результатів та сукупних витрат на його досягнення.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — організаційно-функціональний принцип, що означає необхідність функціонування інституту державної служби в режимі досягнення поставлених цілей із мінімально можливими витратами матеріальних і фінансових ресурсів. Основним елементом поняття Е.д.с. є оцінка показників (див. *Оцінювання показників діяльності*). Оцінка діяльності державної служби та її ефективність залежать від критеріїв та показників якості оцінювання, які поділяються на загальні (див. *Загальні критерії та показники якості роботи державного службовця*) та спеціальні (див. *Спеціальні критерії якості роботи*).

### **ЄДИНИЙ ВЕБ-ПОРТАЛ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

— центральна частина електронної інформаційної системи „Електронний Уряд”, яка призначена для інтеграції веб-сайтів, інших електронних інформаційних систем органів виконавчої влади та надання послуг громадянам та юридичним особам через мережу Інтернет. Склад інформації, яка надається органами виконавчої влади на власних веб-сайтах, її структура та оформлення визначаються вимогами постанови Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3 „Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” та Порядком інформаційного наповнення та технічного забезпечення Є.в.-п.о.в.в.

### **ЄДИНОНАЧАЛЬНІ ОРГАНИ**

— органи виконавчої влади, у яких вирішення всіх важливих питань, що перебувають у компетенції цих органів, покладається на одну особу — керівника (міністра, голову державного комітету, голову місцевої державної адміністрації, начальника управління), відповідального за діяльність органу в цілому. Однак, і в Є.о. можуть утворюватися допоміжні колегіальні органи з дорадчими, консультативними функціями — колегії, комісії, комітети, ради, штаби тощо. Кожне питання попередньо опрацьовується у структурних підрозділах і на підста-

ві доповіді вирішується керівником. До Є.о. належать: міністерства, державні комітети, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, місцеві державні адміністрації та їх структурні підрозділи.

### **ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ**

— принцип державного управління, відповідно до якого керівництво органом виконавчої влади здійснюється однією особою — керівником (міністром, головою державного комітету, головою місцевої державної адміністрації), який наділяється значними управлінськими правами та обов'язками і несе персональну відповідальність за діяльність органу в цілому.

### **ЄДНІСТЬ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

— організаційно-функціональний принцип державної служби, який означає, що, по-перше, в державі повинна впроваджуватися єдина державна політика у зазначеній сфері; по-друге, діє єдина законодавча база, що регулює відносини у сфері держслужби; по-третє, незважаючи на функціональну різноманітність посад державних службовців, усі вони діють у межах єдиної, скоординованої з єдиного керівного центру системи. У нашій країні таким центральним органом виконавчої влади, що забезпечує функціональне управління державною службою, є Головне управління державної служби України.

### **ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

— категорія державного управління, детермінована об'єктивними потребами відповідної соціальної управлінської системи, в тому числі життєво важливими потребами адекватного об'єкта управління, що реалізуються в управлінській діяльності у формі функцій державного управління.

### **ЗАГАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

— показники щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, що характерні для всіх держслужбовців, та пов'язуються з конкретною діяльністю й очікуваними результатами. З.к.п.я.р.д.с. складаються з таких критеріїв: 1) виконання обов'язків і завдань (обсяг роботи, що виконується; якість роботи; планування роботи); 2) професійна компетентність (професійні знання; професійні вміння і навички; уміння формулювати погляд; готовність до дій, ініціативність; оперативність мислення; працездатність та витривалість; відповідальність; самостійність; здатність до лідерства; здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду); 3) етика поведінки (етика поведінки, стиль спілкування; співробіт-

ництво; дисциплінованість). Для керівних працівників додатково встановлені такі критерії: уміння вести переговори; уміння організувати роботу підлеглих; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу; контроль; оцінка та заохочення співробітників. Дані критерії та показники якості роботи держслужбовця оцінюються за рівнями якості виконання обов'язків і завдань: низьким, задовільним, добрим, високим (див. *Оцінювання показників діяльності*).

### **ЗАГАЛЬНІ НАУКОВІ МЕТОДИ**

— група підходів дослідження предмета державного управління, до якої належать такі методи: традиційний (див. *Традиційний науковий підхід*), інституційний (див. *Інституційний науковий підхід*), соціологічний (див. *Соціологічний науковий підхід*), комплексний (див. *Комплексний науковий підхід*), історичний (див. *Історичний науковий підхід*), культурологічний (див. *Культурологічний науковий підхід*), біхевіористський (див. *Біхевіористський науковий підхід*).

### **ЗАГАЛЬНІ ПІДЗАКОННІ НОРМАТИВНІ АКТИ**

— акти, які видаються вищим органом у системі органів виконавчої влади (урядом), і дія яких поширюється на всі об'єкти державного управління у межах держави.

## **ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

— форма публічного проголошення стандартів поведінки та доброчесності державних службовців, яких може очікувати від чиновника громадянин, суспільство, держава. Даний документ, затверджений наказом Головного управління державної служби України 23 жовтня 2001 р., встановлює З.п.п.д.с. та наголошує на можливості застосування до них дисциплінарних стягнень, передбачених Кодексом законів про працю, законами „Про державну службу”, „Про боротьбу з корупцією”, у разі порушення цих Правил. З.п.п.д.с. спрямовані на підвищення авторитету державної служби та державних службовців, адміністративної культури державних службовців і вдосконалення управлінської діяльності, зміни в громадській думці негативного іміджу державної служби.

## **ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

— принципи застосування методів державного управління для всього управлінського процесу. Виділяють такі З.п.в.м.у.: принцип поєднання методів різної змістовної природи (напр., економічних, соціально-психологічних, адміністративних тощо); принцип адекватності, тобто відповідності методу управлінським завданням; принцип своєчасності та оперативності; принцип ефективності у викорис-

танні методів (вимагає вирішення проблеми з мінімально можливими організаційними ресурсами).

## **ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

— група принципів, що дозволяє уявити держслужбу як один з основних механізмів реалізації державної влади. З.п.д.с. визначаються Конституцією України, Законом України „Про державну службу”, Загальними правилами поведінки державного службовця, іншими законодавчими та нормативними актами. З.п.д.с. реалізуються в процесі практичної професійної діяльності державних службовців. До З.п.д.с. належать такі: служіння Українському народу та Українській державі; демократизм, гуманізм і соціальна справедливість; законність, що забезпечує пріоритет прав та свобод людини і громадянина; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; персональна відповідальність за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни; політична неупередженість; відкритість, гласність та контрольованість.

## **ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ**

— універсальні закономірності, відносини і процеси, які притаманні державному управлінню і забезпечують стабільність системи виконавчої влади. Серед З.п.у. виділяють такі: законність (див.

*Законність*), демократизм, публічність, єдиноначальність (див. *Єдиноначальність*) і колегіальність (див. *Колегіальність*), централізація (див. *Централізація*) і децентралізація (див. *Децентралізація*), плановість, ефективність.

**ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — загальні, типові функції, які характерні для всіх управлінських зв'язків, покликані створити умови для ефективної діяльності органів державної влади, управлінського апарату. До З.ф.д.с. належать такі: встановлення професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців; максимально об'єктивний і гласний добір та просування кадрів на підставі їх ділових та професійних якостей, заслуг і результатів роботи; статистичний облік кадрів державної служби; оцінка раціональності та ефективності затрат на апарат; формування дієвого кадрового резерву; відповідне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій; організація професійного навчання персоналу державної служби; здійснення ефективного управління державною службою; розроблення форм публічної відповідальності державного апарату.

**ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що виходять із загальних завдань державно-

го управління і є типовими для всього управлінського процесу, та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування апарату державного управління. З.ф.у. характеризуються тим, що здійснюються на всіх рівнях системи управління, розрізняються за обсягом і межами своєї реалізації відповідно до місця в управлінській ієрархії. Ці функції є об'єктивно невід'ємними складовими будь-якого управлінського процесу, без них останній є нездійсненим, а їх зміст — детермінований загальними закономірностями управління як соціально-політичного явища. До З.ф.у. належать: стратегічне планування (див. *Стратегічне планування*), прийняття управлінських рішень (див. *Прийняття управлінського рішення*), організаційна функція (див. *Організаційна функція управління*), мотивація (див. *Мотивація*), контрольна функція (див. *Контроль у державному управлінні*).

**ЗАГАЛЬНООРГАНІЗАЦІЙНЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ** — адміністративний метод державного управління, який через закони, статuti і положення загальноорганізаційного характеру встановлює організаційну структуру і порядок функціонування соціальної системи в цілому. Наприклад, закон про державну службу, закон про кабінет міністрів, закон про місцеві державні адміністрації тощо. До З.р. можна віднести регламенти організації роботи органів виконавчої влади

(напр., Тимчасовий регламент засідань Кабінету Міністрів України та його Президії).

### **ЗАГАЛЬНОСИСТЕМНІ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

— функції, що відображають роль державної служби у суспільстві, спрямовані на реалізацію функцій і завдань держави, підтримки життєдіяльності суспільства. До З.ф.д.с. відносяться: забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами; забезпечення оптимальної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, функцій, повноважень і компетенції на конституційних засадах; захист прав та свобод людини і громадянина, реалізація їхніх інтересів; надання державних послуг фізичним та юридичним особам на високому рівні; створення умов для залучення на державну службу найбільш професійних та відданих справі кадрів — фахівців нової генерації.

**ЗАКОННІСТЬ** — основоположний принцип державного управління, що визначає рівень демократичності суспільства. Він означає, що всі органи виконавчої влади та їх посадові та службові особи повинні чітко дотримуватися норм права. Нормативно-правові акти, що приймаються суб'єктами державного управління, мають відповідати положенням Конституції та законам України. Громадяни повинні

мати гарантоване право, згідно з яким ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законом. Тобто, право має домінувати над владою, зокрема над діяльністю органів виконавчої влади, унеможливлувати свавілля з боку чиновників, створювати умови для широкого громадського контролю їхньої діяльності, у т. ч. здійснення адміністративними органами функцій державного управління.

### **ЗАКОНОДАВЧА ІНІЦІАТИВА**

(франц. initiative — ініціатива, почин, від лат. initium — початок) — офіційне внесення законопроекту до законодавчого органу відповідно до встановленої процедури. З.і. є початковою стадією законодавчого процесу, тобто встановленого, як правило, конституцією порядку прийняття закону. Зміст цієї стадії прямо пов'язаний з обов'язковістю відповідного парламенту розглянути даний законопроект на своєму засіданні. Право внесення законопроекту називається правом З.і. Суб'єктами права З.і. можуть бути: окремі депутати; групи депутатів; постійні парламентські комітети (комісії); парламентські фракції; палата парламенту; уряд; глава держави; представницькі органи суб'єктів федерації, автономних утворень, місцевого самоврядування; вищі суди; громадсько-політичні організації; групи (певне число) виборців тощо. Залежно від суб'єкта розріз-

няють парламентську, урядову, народну і спеціальну З.і. Коло суб'єктів права З.і. залежить від форми державного правління, прийнятої в тій чи іншій державі. У країнах з парламентськими формами правління суб'єктами права З.і. є, як правило, тільки окремі депутати й уряд. У країнах зі змішаною формою державного правління це право належить також і президенту. У президентських республіках суб'єктами права З.і. визнані тільки окремі парламентарії.

Майже в усіх країнах право З.і. практично зосереджене в руках уряду та його голови, а парламент працює відповідно до законодавчої програми уряду. Урядові законопроекти можуть бути внесені безпосередньо прем'єр-міністром чи окремими міністрами-депутатами або через депутатів-представників парламентської більшості, на яку спирається уряд. З.і. зобов'язує парламент розглянути внесений законопроект на своєму засіданні, але не зобов'язує його прийняти. У країнах з парламентською формою правління уряду вносять на розгляд парламенту від 95 до 100 відсотків усіх законопроектів.

Конституція України передбачає серед суб'єктів З.і. Президента, народних депутатів і Кабінет Міністрів (ст. 93). Крім того, правом З.і. наділений Національний банк України. Уряд України є головним розробником законопроектів в силу того, що саме він має найбільші можливості

для розроблення високоякісних законопроектів і для їх проведення у Верховній Раді України.

**ЗАКОНОПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ** — законопроектні роботи органів виконавчої влади, метою яких є розроблення проектів законів. Згідно з Указом Президента „Про поліпшення законопроектної діяльності” від 29 листопада 2003 р. функції головного розробника проектів законів України, що вносяться Президентом України та Кабінетом Міністрів України на розгляд Верховної Ради України, покладено на Міністерство юстиції України. Організаційне та інше забезпечення діяльності робочих груп, які утворюються цим міністерством, і до складу яких включаються також представники інших зацікавлених державних органів, установ та організацій, учені, фахівці, надання їм інформації про міжнародний досвід правового розв'язання актуальних проблем розвитку суспільства і держави здійснює Центр правової реформи і законопроектних робіт при Міністерстві юстиції України.

**ЗАКРИТА СИСТЕМА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — система, що характеризується обмеженим доступом до державної служби та низькою мобільністю службовців у межах міжвідомчих переміщень. Урядова служба у З.с.д.с. сприймається як „вибрана еліта”. Вищий корпус є

замкненою групою, своєрідною „сімейною організацією”, члени якої, як правило, є випускниками тих самих престижних навчальних закладів. Конкуренція кандидатів на держслужбу підтримується шляхом суворих вступних іспитів чи високих оцінок загальноосвітнього тесту до відповідних навчальних закладів, визначених існуючою у певній країні системою. Прикладом З.с.д.с. є Франція та Японія.

**ЗАОХОЧЕННЯ** — важливий засіб впливу на державних службовців і зміцнення службової дисципліни, що реалізується у формі заходів матеріального та морального стимулювання, які застосовуються до державних службовців за сумлінне ставлення до своїх службових обов'язків. Виділяють такі види З.: а) заходи морального З. (оголошення подяки, нагородження грамотою, почесною грамотою); б) заходи матеріального З. (нагородження цінним подарунком, іменним подарунком, грошовою винагородою); в) дострокове присвоєння чергового рангу (звання, класного чину, кваліфікаційного класу, дипломатичного рангу); г) зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення; ґ) нагородження відомчими відзнаками, державними нагородами, присвоєння почесних звань.

**ЗАЯВА** — як правило, письмове звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріпле-

них Конституцією та чинним законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки у діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності.

**ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОКУМЕНТІВ** — частина організації роботи з документами, сукупність засобів обліку та систематизації документів з метою їх пошуку і використання у поточній діяльності установи.

**ЗБІРНИК** — нормативний акт, що встановлює відповідні норми (час на роботи та послуги) і видається з метою нормативно-методичного забезпечення діяльності суб'єктів управління, надавачів послуг населенню (напр., Збірник норм часу на роботи та послуги, що виконуються бюро технічної інвентаризації України).

**ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН** — будь-які викладені в письмовій (надіслані поштою або передані громадянином до відповідного органу особисто чи через уповноважену ним особу) або усній (викладені громадянином і записані посадовою особою на особистому прийомі) формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) і скарги громадян до органів влади та їх посадових осіб. Звернення може бути подано як окремою особою (індивідуаль-

не), так і групою осіб (колективне). З метою законодавчого врегулювання цієї конституційної норми 2 жовтня 1996 р. був прийнятий Закон України „Про звернення громадян”. Він регулює питання практичної реалізації конституційного права: вносити в органи державної влади, об’єднання громадян (відповідно до їх статуту) пропозиції щодо поліпшення їхньої діяльності; викривати недоліки в роботі; оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів.

**ЗВОРОТНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ЗВ’ЯЗОК** — зв’язок від об’єкта до суб’єкта управління, який надає інформацію про стан об’єкта, його діяльність щодо виконання рішень і є базою формування відповідних впливів на об’єкт управління. З.у.з. дає можливість знаходити найбільш оптимальні шляхи і засоби організації процесу регулювання діяльності об’єкта управління. Він синтезує дії внутрішнього та зовнішнього середовищ (стосовно певного об’єкта управління), що відображають численні причинно-наслідкові зв’язки.

**ЗВ’ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ** (від англ. public relations — відносини з публікою, зв’язок з громадськістю) — функція управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування, взаєморозуміння та співробітництва між організацією та громадськістю. Вона включає в себе вирішення різних проблем: забезпе-

чення керівництва інформацією про громадську думку та надання допомоги у розробці відповідних заходів; забезпечення їх діяльності в інтересах громадськості; підтримання управлінців у стані готовності до різних змін шляхом своєчасного передбачення тенденцій; використання досліджень та відкритого спілкування як основних засобів діяльності.

**ЗЛОВЖИВАННЯ ВЛАДОЮ** (службовим становищем) — умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб використання службовою особою влади чи службового становища всупереч інтересам служби, якщо воно заподіяло істотну шкоду державним чи громадським інтересам або правам, що охороняються законом, та інтересам окремих фізичних чи юридичних осіб. За вчинення цього діяння передбачена кримінальна відповідальність (ст. 364 Кримінального кодексу України) (див. *Кримінальна відповідальність*).

**ЗЛОЧИНИ У СФЕРІ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — суспільно небезпечні протиправні діяння, що посягають на авторитет і правомірну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ чи організацій незалежно від форми власності.

**ЗМІНА АКТИВ** — внесення до управлінських актів певних нових доповнень, поправок змісту,

виключення та включення статей, пунктів, абзаців та інших змін, які здійснюються в міру необхідності. Зміни та доповнення до акта вносить орган, який видав цей акт.

**ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ** — мотивації, що ґрунтуються на внутрішніх спонуканнях (потребах), які змушують людину діяти саме так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них такі, що мають пріоритетне значення. Цей вид методів пропонує способи аналізу індивідуальних потреб і їхнього задоволення. Класичними з.т.м. вважаються такі: теорія потреб Маслоу; теорія ЖВЗ Алдерфера; теорія двох факторів Герцберга; теорія потреб МакКлеланда.

**ЗМІШАНІ (РІЗНОРІДНІ) НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ** — вид юридичних актів управління, що містять одночасно нормативні, індивідуальні та ненормативні приписи. Напр., розпорядження голови обласної державної адміністрації з питання подолання наслідків стихії може включати, разом із нормативними приписами, також індивідуальні та процедурні правила, наглядово-контрольні приписи.

**ЗОВНІШНЄ ПОГОДЖЕННЯ НОРМАТИВНОГО АКТА** — погодження, яке здійснюють заінтересовані органи виконавчої влади з відповідним оформленням розпорядчого документа.

**ЗОВНІШНІЙ КОНТРОЛЬ** — надвідомчий контроль з боку виборних органів державної влади, спеціалізованих органів та громадськості за законністю в організаційно невідпорядкованих їм об'єктах, який в основному стосується одного з аспектів їх діяльності. Цей вид контролю здійснюється у таких формах: конституційний (див. *Конституційний контроль*), парламентський (див. *Парламентський контроль*), судовий (див. *Судовий контроль*), фінансовий (див. *Фінансовий контроль*), громадський (див. *Громадський контроль*) та прокурорський нагляд (див. *Прокурорський нагляд*).

**ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА УРЯДУ** — урядова діяльність у зовнішньополітичній та зовнішньоекономічній сферах, спрямована на: а) забезпечення виконання міжнародних договорів України, підписання міжнародних договорів України, які укладаються від імені Кабінету Міністрів України; б) організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю держави, митною справою, складання платіжного балансу України, забезпечення раціонального використання державних валютних коштів; в) здійснення спільно із Нацбанком України валютного регулювання.

**ЗУПИНЕННЯ ДІЇ НЕЗАКОННИХ АКТІВ** — тимчасовий юридичний захід, що передуює процесові оспорування законності акта в судовому порядку.

**ІЄРАРХІЧНІСТЬ** (грец. *ierarchia*, від *hieros* — священний і *archia* — влада) — система, в якій компоненти розташовані за рівнями й відповідно до принципу ієрархії (від вищого до нижчого) (див. *Ієрархія*). Система органів виконавчої влади побудована на засадах чіткої підпорядкованості та субординації нижчих органів вищим. Саме така організаційна структура дозволяє ефективно функціонувати управлінській системі та досягати поставленої мети.

**ІЄРАРХІЧНІСТЬ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — організаційно-функціональний принцип, який характеризується системою відносин, побудованих на засадах чітко встановленої підлеглості нижчих органів державної влади вищим, нижчих за посадою державних службовців — вищим. Він передбачає створення вертикалі управління з чітким розподілом завдань, повноважень і функцій та унормування підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності. Принцип І.с.д.с. є засадничим для функціонування системи органів виконавчої влади, саме він забезпечує дотримання єдиної встановленої виконавської дисципліни на всіх рівнях державного апарату.

**ІЄРАРХІЯ** — тип структурних відносин у складних багаторівне-

вих системах, які характеризуються упорядкованістю, організованістю взаємодій між окремими рівнями по вертикалі.

**ІМІДЖ** (англ. *image* — образ) — враження, яке орган виконавчої влади та його службовці справляють на громадян, і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

**ІМПІЧМЕНТ** (англ. *impeachment*, від старофранц. *empeachment* — осуд, обвинувачення) — особливий порядок (процедура) обвинувачення вищих посадових осіб держави (президентів, міністрів, суддів та ін.) за грубі порушення ними законів до завершення терміну одержаних ними відповідно до конституції та законодавства повноважень. Процедура І. передбачена конституціями ряду країн, зокрема США, та в тій чи іншій формі — у Великій Британії, Франції, деяких державах Латинської Америки. Конституцією України передбачено усунення Президента України з поста в порядку І. у разі вчинення ним державної зради або іншого злочину. Порядок проведення розслідування та винесення рішення про усунення глави держави в порядку І. передбачається ст. 111 Основного Закону України. І. у системі

конституційних інститутів за своєю природою є позасудовим конституційним процесом, за змістом якого Верховна Рада України у разі вчинення злочину Президентом України може достроково припинити його повноваження, усунувши з поста.

**ІНВЕСТИТУРА УРЯДУ** (від лат. *investo* — одягаю, наділяю) — процедура отримання довіри урядом через затвердження парламентом складу уряду та урядової програми. Відповідне рішення приймається абсолютною більшістю депутатських голосів. І.у. є неодмінною умовою для отримання членами новопризначеного уряду дозволу приступити до виконання своїх обов'язків. В Україні схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів України відповідно до п. 11 ст. 85 Конституції належить до повноважень Верховної Ради України.

**ІНДИВІДУАЛЬНА ПОЛІТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІНІСТРІВ** — вид відповідальності, наслідком якої може бути звільнення членів уряду з посади у будь-який момент главою держави. Водночас кожен член уряду має право з політичних чи особистих мотивів заявити главі держави про свою відставку. Заява про відставку на ім'я глави держави подається через прем'єр-міністра, який зобов'язаний невідкладно допо-

вісти про заяву главі держави і повідомити свої міркування стосовно прийняття чи неприйняття відставки. Відставка прем'єр-міністра з будь-яких причин тягне відставку уряду в цілому. Такий саме наслідок настає і у випадку смерті голови уряду (див. *Політична відповідальність*).

**ІНДИВІДУАЛЬНА ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** — регламентаційний документ, розроблений відповідно до конкретної посади з урахуванням особливостей органу, підрозділу і конкретного працівника.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ СЛУЖБОВЕ ЗРОСТАННЯ** — розроблення та реалізація стратегії і тактики максимального використання та розвитку власного творчого потенціалу державного службовця, ділових якостей, навичок з метою досягнення високих результатів праці шляхом самовиявлення, саморозвитку, самовиховання, саморегуляції.

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ МЕТОД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ** — спосіб ухвалення рішень у сфері державного управління, коли керівник ухвалює рішення одноосібно.

**ІНДИВІДУАЛЬНІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ** — вид юридичних актів управління, основним призначенням яких є вирішення конкретних управлінських справ і

ситуацій. І.н.-п.а. стосуються конкретних дій, випадків, організаційних заходів, фактів та спрямовані до конкретних осіб, породжуючи при цьому індивідуальні правовобов'язки. І.н.-п.а. базуються на нормативних актах, реалізуючи їх в умовах певних ситуацій, правових фактів, тобто мають одноразовий характер застосування, після чого просто вичерпуються. До І.н.-п.а. належать: наказ, розпорядження тощо.

**ІНДИКАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ** — економічний метод державного управління, суттю якого є централізоване планування з використанням середньо- й довгострокових планів і цільових програм з установленням подекуди деталізованих завдань і термінів їх виконання, з суворою системою моніторингу господарської діяльності, що органічно поєднує планові та ринкові чинники. І.п. має не директивний, а рекомендаційний характер, планові документи тут містять лише загальні контури державного прогнозу щодо бажаного розвитку економіки, включають рішення про державні витрати і капіталовкладення, про поточні витрати підприємств. Прямим завданням плану виступає координація використання державних ресурсів.

І.п. складається з двох частин: індикативної та директивної. У першій — державні органи на підставі аналізу функціонування економіки

визначають та інформують підприємців про пріоритетні економічні цілі, варіанти прогнозів структурних змін, розвиток науки і техніки, динаміку найважливіших матеріально-фінансових пропозицій, зміну кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків, рівень і співвідношення цін тощо. Директивна частина містить бюджетний план, параметри системи оподаткування, банківський відсоток, ставки амортизації та розроблення державного замовлення. До найбільш поширених індикативно-планових методів можна віднести такі: а) прогнози і перспективні плани економічного та соціального розвитку, а також екологічної безпеки; б) комплексні цільові програми подолання проблемних ситуацій; в) маркетингове прогнозування внутрішніх і зовнішніх ринків.

**ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНИХ СЕКРЕТАРІВ** — інститут вищих посадовців-адміністраторів в апаратах урядів і міністерств, який: а) сприяє політичній структурованості уряду; б) не зменшує владні повноваження міністра, а навпаки, дозволяє йому максимально зосередитися на ключових проблемах розроблення та реалізації державної політики у певному секторі державного управління, визначенні політичних пріоритетів і стратегічних напрямів роботи міністерства та шляхів досягнення поставленої мети; в) дозволяє повністю

покласти на держсекретарів функцію адміністрування всередині відповідного центрального органу виконавчої влади. І.д.с. є досить поширеним у багатьох країнах Європи — Бельгії, Великій Британії, Данії, Німеччині, Нідерландах, Польщі, Угорщині, Чехії тощо. В Україні І.д.с. був запроваджений Указом Президента України 29 травня 2001 р., але, проіснувавши два роки, 26 травня 2003 р. був ліквідований (див. *Державний секретар, Державний секретар Кабінету Міністрів України*).

**ІНСТИТУЦІЙНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, який через зосередження на структурно-функціональних засадах побудови системи органів виконавчої влади та формально-правовій характеристиці політичної системи — дає можливість дослідити взаємозалежність і взаємозв'язок між змінами інституційних структур апарату державного управління і змістом державної політики.

**ІНСТРУКЦІЯ** (від лат. *instructio* — введення, настанова) — нормативно-правовий акт органу управління, який: 1) містить правила, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні аспекти діяльності органу, його структурних підрозділів, посадових і служ-

бових осіб (напр., Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації); 2) установлює порядок застосування актів законодавства, прийнятих органами вищого рівня, або власних актів, а також визначає порядок здійснення будь-якої діяльності (напр., Інструкція про проведення виконавчих дій). І. належить до категорії розпорядчих документів, що видаються міністерствами і установами, затверджується вищими органами або керівниками організацій. В І. зазначається об'єкт або коло питань, на які поширюються її вимоги. Найбільш поширені І. з діловодства, посадові, з техніки безпеки тощо.

**ІНТЕГРАЦІЯ** (від лат. *integratio* — поповнення, відновлення) — процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для ефективного здійснення її функцій та цілей.

**ІНТЕРНЕТ** (англ. *Internet* — букв. міжнародна мережа) — міжнародна глобальна комп'ютерна мережа, засіб модернізації, оскільки дає можливість віртуального надання послуг з меншою витратою коштів і часу. Завдяки швидкому інформуванню І. сприяє діало-

гу держави з громадянами, відкриває нові можливості безпосереднього залучення останніх до політичного життя. І. дозволяє спілкуватися й одержувати інформацію різноманітними методами, серед яких електронна пошта (e-mail), списки поштового розсилання (listserv), групи новин (newsgroups), „всесвітня павутина” (Word Wide Web). Оприлюднення у мережі І. інформації про діяльність органів виконавчої влади здійснюється шляхом упровадження та використання сучасних інформаційних технологій для надання інформаційних та інших послуг громадськості, забезпечення її впливу на процеси, що відбуваються у державі. З метою створення потужної системи інформаційного забезпечення органів виконавчої влади, системи інформування громадськості про свою діяльність та досягнення прозорості у роботі в Україні створено Єдиний веб-портал органів виконавчої влади (див. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади*).

Прикладом нових підходів щодо інформування громадськості та забезпечення прозорості політики Уряду стало офіційне публікування на веб-сторінці Кабінету Міністрів України ([www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)) матеріалів до засідань урядових комітетів, порядків денних засідань Уряду та всіх прийнятих постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України.

**ІНТЕРПЕЛЯЦІЯ** (від лат. interpellatio — переривання промови, порушення) — одна з форм притягнення уряду до політичної відповідальності (парламентський контроль за урядовою діяльністю). І. — це сформульована одним або групою депутатів і подана у письмовій формі вимога (офіційний запит) до окремого міністра чи голови уряду дати пояснення з приводу суспільно важливого конкретного питання або загальної політики. Від звичайного запиту вона відрізняється передусім процедурою внесення і правовими наслідками. І. вноситься на пленарному засіданні парламенту. Звичайно вимагається велика кількість підписів під текстом І., встановлюються жорсткі строки її подання та обговорення. Текст І. заздалегідь розсилається депутатам та уряду. У пояснювальній записці до тексту І. зазначаються її причини і пропонуються строки відповіді уряду. За І. наступає відповідь голови уряду чи міністра, обговорення і прийняття рішення шляхом голосування. Обговорення відповіді може викликати загальні дебати про довіру уряду. Незадовільна оцінка парламентом відповіді, висловлення недовіри чи осуду дій можуть викликати відставку міністра чи уряду в цілому. Можливе також утворення слідчої комісії. Уряд, зі свого боку, діючи через главу держави, може ініціювати розпуск парламенту. І. є діє-

вим засобом контролю за діяльністю уряду з боку опозиції.

### **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ** —

поєднання всієї інформації, що використовується, специфічних засобів і методів її обробки, а також діяльності фахівців з ефективного використання даних, відомостей, знань в організації управління конкретною управлінською системою.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ** —

вид управлінських документів, основним змістом яких є інформація. До І.д. належать різні за змістом службові листи, довідки, доповідні записки, службові записки, пояснювальні записки, інформації, а також телеграми.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ** —

здійснення органами виконавчої влади у визначеній законом формі інформаційної діяльності з доведення інформаційної продукції в електронному вигляді до відомця споживачів з метою задоволення їх інформаційних потреб у державних (адміністративних) послугах. Можливість надання органом виконавчої влади певної послуги визначається готовністю цього органу влади надавати відповідну державну (адміністративну) послугу в електронній формі та потребою громадян і юридичних осіб у цій послугі.

Розрізняються чотири види електронного подання І.п.: 1) інформування (надання безпосередньо інформації про державні (адміністративні) послуги). На веб-сторінці розміщується повна інформація про послугу; найменування послуги; адміністративний орган, що надає послугу; нормативні документи, що регулюють надання послуги; консультаційні матеріали; 2) одностороння взаємодія (забезпечена можливість користувачу отримати електронну форму документа). На веб-сторінці розміщуються електронні форми документів, які необхідні для отримання відповідної послуги. Забезпечується можливість користувачам послуг отримати та надрукувати ці форми документів, надаються інструктивні матеріали щодо їх заповнення; 3) двостороння взаємодія (забезпечена можливість обробки електронної форми документа, включаючи ідентифікацію). Забезпечується приймання органом виконавчої влади заповнених форм документів в електронному вигляді для надання відповідних послуг; 4) проведення трансакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка). Надання органами виконавчої влади І.п., які згідно із Законом України „Про електронний цифровий підпис” потребують ідентифікації суб'єктів правових відносин, здійснюється відповідно до

цього Закону. І.п. надаються через Єдиний веб-портал органів виконавчої влади та через веб-сайти органів виконавчої влади. Надання І.п. через Єдиний веб-портал органів виконавчої влади здійснюється за такими центральними тематичними блоками головної сторінки порталу: а) громадянам України (соціальний захист; правова допомога громадянам; громадянство України; свобода пересування та вільний вибір місця проживання; правовий статус іноземців, осіб без громадянства; робота; сім'я, дім, житло; здоров'я; освіта; молодь; культура та духовність; екологія; виїзд за кордон; наука і технології; права людини; розвиток соціальної сфери села; проблеми соціальної групи; доходи; спорт і туризм; зв'язок, телекомунікації та інформатика); б) юридичним особам України (утворення підприємств, сертифікація і ліцензування; макроекономіка; зовнішньоекономічна діяльність; інвестиційна діяльність; захист інтересів підприємств, регуляторна політика; фінансовий ринок); в) державним службовцям України (правові засади; кадрові питання; діловодство); г) міжнародній спільноті (в'їзд до України; бізнес в Україні; Україна на світовій арені).

**ІНФОРМАЦІЙНІ СЛУЖБИ** — структурні підрозділи органів влади, що виконують інформаційно-

аналітичні функції та забезпечують зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю. До них належать: інформаційні управління, управління внутрішньої політики, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, управління і центри громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом.

**ІСТОРИЧНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, який базується на дослідженні системи виконавчої влади, виходячи з історичної парадигми та факторів, що впливають на її розвиток (політичних, економічних, соціальних, культурних тощо), та допомагає відстежувати вплив зовнішнього середовища в часовому просторі на управлінську систему, передбачати та аналізувати її еволюцію, адекватну викликам часу. Грунтуючись на тому, що система інститутів державної влади у кожний історичний період визначається конкретними суспільно-політичними факторами, притаманними цим періодам, І.н.п. дає можливість установити переваги і недоліки існуючої сьогодні в Україні структурно-функціональної моделі виконавчої влади, стан її співвідношення та взаємодії з іншими гілками державної влади та окреслити підходи щодо її вдосконалення та оптимізації.

# К

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ** (франц. cabinet — уряд, члени уряду) — офіційна назва уряду в цілому або його частини у деяких країнах (Велика Британія, Індія, США, Японія тощо). У країнах з парламентською формою державного правління К.М. очолюється головою уряду, у президентських республіках — главою держави. До складу К.М. входять провідні члени уряду, які очолюють найвпливовіші міністерства. В Україні названі категорії збігаються, що відображено у назві Українського Уряду — „Кабінет Міністрів” (див. *Кабінет Міністрів України*).

**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** — вищий орган у системі органів виконавчої влади України, що здійснює виконавчу владу як безпосередньо, так і через центральні та місцеві органи виконавчої влади, спрямовуючи, координуючи та контролюючи їхню діяльність. Таким чином К.М.У. є центром виконавчої влади, колегіальним органом, своєрідним штабом з організації виконавчо-розпорядчої діяльності всіх органів виконавчої влади держави, хоча чинне законодавство і не вживає такого терміна. Функціональне спрямування урядової діяльності конкретизується через установлення завдань у фінансовій, інвестиційній, податковій, еконо-

мічній, соціальній, гуманітарній, науково-технічній, екологічній, правоохоронній сферах, обороноздатності та національної безпеки. У цих сферах К.М.У. забезпечує проведення відповідної державної політики та розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку України. Пріоритетною є функція розроблення проекту закону про Державний бюджет і забезпечення виконання затвердженого Верховною Радою Державного бюджету України, подання парламенту звіту про його виконання. Важливою функцією К.М.У. є організація та забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи. Особливої уваги набуває такий напрям діяльності Уряду як спрямування і координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади. К.М.У. виконує й інші функції, визначені Конституцією та законами України, актами Президента України. Наприклад, у ст. 93 Конституції України окремо визначена функція законодавчої ініціативи К.М.У. у Верховній Раді. До складу К.М.У. входять: Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр, три віце-прем'єр-міністри, міністри. Склад К.М.У. формується Президентом України за певної участі

Верховної Ради в термін, що не перевищує шістдесяті днів після припинення повноважень попереднього уряду. Розподіл функціональних повноважень між Прем'єр-міністром, Першим віце-прем'єр-міністром та віце-прем'єр-міністрами України встановлюється постановами К.М.У. Новоутворений К.М.У. не пізніше ніж через 30 днів подає Верховній Раді України для схвалення Програму своєї діяльності на весь термін повноважень.

Цей документ містить концептуальне викладення стратегії діяльності та засобів виконання завдань К.М.У. До Програми додається схема структури К.М.У. з інформацією про його персональний склад. Програма вважається схваленою, якщо за неї проголосувала більшість від конституційного складу Верховної Ради України. К.М.У. утворюється на строк повноважень Президента України, тобто на п'ять років. У зв'язку із закінченням терміну повноважень Президента чи дострокового їх припинення (відставка, імпічмент, стан здоров'я, смерть) достроково припиняються й повноваження К.М.У. Основною формою роботи К.М.У. є періодичні засідання, на яких обговорюються питання і приймаються рішення відповідно до наданих йому повноважень. К.М.У. в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання.

**КАДРОВА ПОЛІТИКА** — визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що встановлює завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юктурою (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційні зміни), та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

**КАДРОВА РОБОТА** — найважливіший засіб реалізації кадрової політики, що включає всю сукупність прийомів, заходів, методів, форм, пов'язаних із діяльністю персоналу, забезпеченням органів державної влади кваліфікованими працівниками.

**КАДРОВА СЛУЖБА** — структурний підрозділ органу виконавчої влади, основною функцією якого є здійснення кадрового менеджменту. К.с. діє відповідно до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. К.с. виконують такі найважливіші завдання: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових та особистісних взаємин, стосунків керівника і підлеглих; управління виробничими і соціальними конфліктами, стреса-

ми; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка й добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреби в кадрах; кадровий маркетинг; планування і контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці. К.с. зосереджуються на аналітичній та організаційній роботі кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності органу виконавчої влади, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри держслужбовців, забезпеченні їхнього навчання та моніторингу ефективності роботи.

**КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ** — механізм реалізації концепції довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики. Результати К.п. залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать: аналіз змісту праці; аналіз відносної цінності праці; класифікація посад; аналіз результатів праці; продуктивність праці; оплата праці. До зовнішніх: вікова структура персоналу; проекція звільнення і ротації кадрів; програмні цілі

організації; бюджет організації; зміни в нормативно-правових актах; ситуація на ринку праці; політичний клімат. Особливого значення сьогодні набув останній фактор, бо діяльність персоналу органів виконавчої влади невіддільна від політичного тиску, лобізму зацікавлених груп та інших впливів і зовнішніх викликів. Процес К.п. має три етапи: 1) оцінка наявних ресурсів, яка передбачає перевірку відповідності персоналу організації, її меті та цінностям; 2) розрахунок потреби в різних категоріях, що працюють на перспективу; 3) вироблення програми забезпечення потреби в персоналі. Очевидно, що К.п. безпосередньо пов'язано з іншою функцією — професійним розвитком і підвищенням кваліфікації кадрів.

**КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ** — список осіб, що пропонуються на посади державних службовців, і які виявили бажання зайняти більш високу посаду, із числа професійно підготовлених працівників, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, володіють навичками роботи на комп'ютері, мають організаторські здібності, необхідні для виконання посадових обов'язків. Формування К.р. здійснюється на підставі Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р.

**КАР'ЄРА** — суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікування шляхи самовираження та задоволення працею. Тобто, К. — це поступове просування працівника службовими щаблями, зміна кваліфікаційних можливостей, навиків, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю. К. державних службовців складається з таких етапів: 1) входження (прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, набуття першого досвіду); 2) становлення (соціалізація в колективі, формування системного уявлення про структурно-функціональні зв'язки, специфіку управлінської праці); 3) сталості (оволодіння професією, досягнення стійкого положення в колективі, подальше просування службовими щаблями, самоутвердження); 4) зрілості (максимальне використання власного кар'єрного потенціалу, нарощування авторитету); 5) завершення (високий статус, визнання професіоналізму та компетентності, вшанування заслуг, відчуття необхідності передати свої знання та досвід іншим).

**КАР'ЄРНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — система державної служби, основою якої є перебування державних службовців на державній службі протягом усієї професійної кар'єри, на якій вони здійснюють поступове просування

службовими щаблями. Підставою для вступу на державну службу є наявність вищої освіти та проходження відповідного конкурсного відбору. К.м.д.с. передбачає також переміщення персоналу з одного органу виконавчої влади до іншого чи з однієї сфери (галузі) державного управління до іншої. Просування по службі ґрунтується на системі рангів, які у переважній більшості визначаються рівнем конкретної посади. К.м.д.с. обмежує можливості вступу на державну службу у середині кар'єри і характеризується чітко вираженим кар'єрним зростанням. Найбільш чіткі ознаки К.м.д.с. спостерігаються у Чеській Республіці, Франції, Японії, Південній Кореї, Іспанії, Польщі.

**КАР'ЄРНІ СЛУЖБОВЦІ** — службовці, які займають посади на підставі конкурсного відбору.

**КАТЕГОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — основні, найбільш істотні та фундаментальні поняття, що відображають найбільш суттєві, закономірні управлінські зв'язки та відносини, які є основою розбудови нової галузі науки державного управління, визначають рівень управлінської думки, будучи логічними складовими пізнання системи державного управління в історичному аспекті. Умовно всі К.д.у. можна систематизувати так: 1) загальні категорії, що розкривають процес державного управлін-

ня: завдання державного управління (див. *Завдання державного управління*), функції державного управління (див. *Функції державного управління*), повноваження органу виконавчої влади (див. *Повноваження органу виконавчої влади*), суб'єкти та об'єкти державного управління (див. *Суб'єкт управління*, *Об'єкт управління*), управлінські (державно-управлінські) відносини (див. *Державно-управлінські відносини*), прямі та зворотні управлінські зв'язки (див. *Прямий управлінський зв'язок*, *Зворотний управлінський зв'язок*), управлінські (державно-управлінські) рішення (див. *Управлінське рішення*), відповідальність у сфері державного управління (див. *Відповідальність у державному управлінні*), проходження державної служби (див. *Проходження державної служби*); 2) категорії систематизуючого характеру: виконавча влада (див. *Виконавча влада*), апарат державного управління (система органів виконавчої влади) (див. *Апарат державного управління*), орган виконавчої влади (див. *Органи виконавчої влади*), структурний підрозділ, організаційна структура (див. *Організаційна структура*), державна служба (див. *Державна служба*), службова кар'єра (див. *Службова кар'єра*), державна посада (див. *Державна посада*), політичний діяч (див. *Політичний діяч (політик)*), посадова особа (див. *Посадова особа*),

службова особа (див. *Службові особи*), державний службовець (див. *Державний службовець*), правові акти управління (див. *Правові акти управління*); 3) категорії, що розкривають специфіку управлінської діяльності: механізми державного управління (див. *Механізми державного управління*), управлінські технології (див. *Управлінська технологія*), методи державного управління (див. *Метод державного управління*), форми управлінської діяльності (див. *Форма управлінської діяльності*), принципи державного управління (див. *Принципи державного управління*), принципи державної служби (див. *Принципи державної служби*), культура управління (див. *Культура управління*), етика державного службовця (див. *Етика державного службовця*).

**КАТЕГОРІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** — класифікаційний підхід визначення місця посади в управлінській ієрархії, згідно з яким посади систематизуються відповідно до організаційно-правового рівня органу, який приймає на роботу держслужбовця, обсягу і характеру компетенції на конкретній посаді, ролі та місця посади в структурі державного органу. Закон України „Про державну службу” встановив сім категорій посад державних службовців, згідно з якими державним службовцям присвоюються відповідні ранги (див. *Ранг посади*). Від-

несення існуючих в Україні посад державних службовців, а також віднесення до відповідної категорії нових посад державних службовців проводиться Кабінетом Міністрів України за погодженням з відповідним державним органом.

**КЕЙНСІАНСЬКА МОДЕЛЬ** — активістський підхід, сформований у працях Джона Кейнса, полягає у розширенні ролі урядів за межі суто економічної політики у соціальну сферу. К.м. державного втручання в економіку виникла з необхідності реагування уряду на умови „великої депресії” 30-х рр. ХХ ст., коли традиційний підхід у стилі „laissez-faire” (невтручання) виявився непридатним для виходу із глибин всесвітньої економічної кризи. Кейнсіанські ідеї того часу стали єдиною життєздатною альтернативою для капіталістичної системи і панували аж до 80-х рр. ХХ ст. К.м. обґрунтовує політику регулювання через відсоткову ставку, яка змінюється завдяки зростанню (скороченню) пропозиції грошей. Збільшення пропозиції називається політикою „дешевих” грошей, скорочення пропозиції — політикою „дорогих” грошей.

**КЕРІВНИК ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** — посадова особа, яка, виходячи з характеру та змісту повноважень, очолює цей орган, розпоряджається його ресурсами, приймає рішення про їх викорис-

тання і несе персональну відповідальність за його роботу.

**КЕРІВНИЦТВО** — 1) керівний склад органу влади, до якого входять керівник органу та його заступники; 2) інструктивний документ, який містить правила виконання чогось, настанови і норми поведінки в певній сфері роботи.

**КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ** — єдиний в організаційному відношенні орган, що виконує функції місцевого органу виконавчої влади та паралельно виконавчі функції органу місцевого самоврядування — виконавчого органу Київської міської ради. З питань здійснення повноважень у сфері виконавчої влади К.м.д.а. підзвітна і підконтрольна Кабінету Міністрів України, а з питань, віднесених до відання місцевого самоврядування, — Київській міській раді. К.м.д.а. очолює особа, обрана Київським міським головою, яка Президентом України призначається головою К.м.д.а. Як голова К.м.д.а. Київський міський голова з питань здійснення функцій виконавчої влади є відповідальним перед Президентом України і Кабінетом Міністрів України, підзвітним і підконтрольним Кабінету Міністрів України. Структура і склад, форми і процедури діяльності К.м.д.а. є схожими із обласною державною адміністрацією (див. *Обласна державна адміністрація*).

**КІБЕРНЕТИКА** — наука про загальні закони управління (найперше — про інформацію і зв'язок, безвідносно до природи управлінського об'єкта), що розглядає процес управління як вплив суб'єкта управління на об'єкт управління (прямий зв'язок) із контуром зворотного зв'язку, тобто механізмом гомеостазу (див. *Прямий управлінський зв'язок, Зворотний управлінський зв'язок*).

**КІНЦЕВИЙ (підсумковий) КОНТРОЛЬ** — контроль, що запроваджується після завершення виконавчої процедури, тобто зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Фактично отримані результати порівнюють із встановленими вимогами (нормативами), ухвалюючи на підставі цього висновок щодо окремої дії чи щодо цілої системи актів, здійснених протягом певного періоду.

**КЛАСИФІКАЦІЯ ДОКУМЕНТІВ** — систематизація управлінських документів за відповідними ознаками (найменування, походження, місце виникнення, призначення, напрям, форма, термін виконання, ступінь гласності, стадії створення, складність, термін зберігання, техніка відтворення, носій інформації) з метою покращення роботи ділових служб шляхом підвищення їх оперативності при пошуку та розподілі службової інформації, доведення документа до адресата тощо.

**КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — чітко обґрунтоване розмежування органів виконавчої влади на види і групи, які відображають різноманітність зв'язків між органами, встановлюють критерії їх утворення та ознаки, що визначають їх різновиди. Парадигмою К.о.в.в. є критерії, за якими можна виділити найбільш типові та стійкі властивості різноманітних органів системи виконавчої влади. Зазначені властивості характеризують вимоги, яким повинен відповідати орган, віднесений до тієї чи іншої групи. Основу К.о.в.в. становлять чотири однорідних критерії: 1) спосіб утворення, реорганізації та ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників. За цим критерієм органи виконавчої влади систематизуються таким чином: а) органи, які утворюються Верховною Радою України, Президентом України, представницькими органами влади; б) органи, керівники яких призначаються та звільняються з посад в особливому порядку; в) органи, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями; 2) територіальні масштаби діяльності: а) центральні (див. *Центральні органи виконавчої влади*); б) республіканські (див. *Органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим*); в) місцеві (див. *Місцева державна адміністрація*).

рація); г) міжтериторіальні (див. *Міжтериторіальні органи виконавчої влади*); 3) характер, обсяг компетенції та зміст функцій органу: а) органи загальної компетенції (див. *Органи загальної компетенції*); б) органи спеціальної компетенції (див. *Органи спеціальної компетенції*); 4) порядок прийняття управлінських рішень: а) колегіальні органи (див. *Колегіальні органи виконавчої влади*); б) єдиначальні органи (див. *Єдиноначальні органи*).

**КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** — організація робочих місць в установі (організації) у групи на основі посадових обов'язків, повноважень, відповідальності та вимог до кваліфікації. У міжнародній практиці в основу К.п.д.с. покладено два критерії: перший — визначення рангу посади (див. *Ранг посади*), другий — визначення рангу особи (див. *Ранг особи*). К.п.д.с. є засобом визначення обов'язків та умов відповідальності за посадою, ієрархії взаємовідносин у всіх структурах державної служби. В Україні, США та деяких інших країнах використовують метод визначення рангу посади. Ще один підхід передбачає К.п.д.с. на підставі таких критеріїв: способу вступу на посаду та функцій, які закріплені за посадою. Відповідно до першого, всі державні службовці поділяються на дві великі категорії: службовці, які зай-

мають посади на підставі конкурсного відбору — так звані кар'єрні службовці (див. *Кар'єрні службовці*), та службовці, посади яких заміщуються шляхом виборів, призначення або за контрактом — позакар'єрні службовці (див. *Позакар'єрні службовці*). На підставі класифікації посад в органах державної влади за змістом і характером діяльності, способами призначення та надання повноважень можна виділити такі типи посад, що існують у сфері державного управління: а) політичні (див. *Політичні посади*); б) адміністративні (див. *Адміністративна посада*); в) патронатні (див. *Посади патронатної служби*). Згідно з даним класифікаційним підходом чітко простежується тенденція, відповідно до якої політичні та патронатні посади займають позакар'єрні службовці, а адміністративні — переважно кар'єрні державні службовці.

**КЛОПОТАННЯ** — письмове звернення з проханням про визнання за собою відповідного статусу, прав чи свобод.

**КОАЛІЦІЙНИЙ УРЯД** (від лат. *coalitio* — союз) — уряд, створений на підставі угоди між двома або кількома представленими у парламенті політичними партіями (близькими за ідеологією чи програмними засадами) про спільну урядову програму. К.у. створюється у двох випадках: а) коли жодна з

партій за підсумками виборів не змогла отримати у парламенті (нижній палаті) більшості місць, що дало б їй змогу сформувати однопартійний уряд; б) коли країні загрожує серйозна небезпека (війна, стихійне лихо), що змушує переважну більшість політичних сил консолідуватися задля відвернення небезпеки. К.у. передбачає щонайменше двох політичних партнерів, які домовляються між собою про умови подальшої взаємодії. Лідери партій, що входять до коаліції, розподіляють між собою міністерські пости в ході міжпартійних переговорів. Залежно від співвідношення чисельності партійних фракцій у парламенті стосунки партнерів у коаліції можуть бути рівноправними (місця розподіляються шляхом консультацій, переговорів, компромісів) чи нерівноправними (провідна партія надає іншим партнерам певні міністерства в обмін на політичну підтримку фракцій). Через можливі розходження між партіями К.у. менш стабільні, ніж однопартійні, тому часто виявляються нестійкими. Їх стабільність залежить від типу партійної системи, виборчої системи, стану економіки, фракційного поділу парламенту.

**КОЛЕГІАЛЬНІ ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — органи загальної компетенції, в яких управлінський процес здійснюється колективно, але з керівником на чолі. Такий колегіальний спосіб керівництва зна-

йшов своє вираження у самій назві цих органів — рада, кабінет, колегія, комітет тощо. Кожний член К.о.в.в. володіє певними владними повноваженнями, і його думка враховується при ухваленні рішення, яке приймається лише за наявності необхідно встановленого кворуму і виражається у формі юридичних актів — постанов, рішень, наказів.

**КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ** (від лат. *collegium* — товариство, спільність) — принцип державного управління, відповідно до якого керівництво організацією здійснюється колегією — групою осіб, які мають рівні права та обов'язки, або дорадчі права у розв'язанні питань, що належать до компетенції даної організації (див. *Колегіальні органи виконавчої влади*). У діяльності органів виконавчої влади колегіальне вирішення питань є передумовою прийняття єдиноначального рішення. К. передбачає поєднання загальної та особистої відповідальності члена колегії за доручену справу.

**КОЛЕГІЯ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ** — дорадчий орган, що утворюється в місцевій державній адміністрації, для погодженого вирішення питань, що належать до їх компетенції, та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів діяльності. Рішення про утворення К.м.д.а. приймається головою держадміністрації, ним же визнача-

ється кількісний склад згідно з Типовим регламентом місцевої державної адміністрації, затвердженим Кабінетом Міністрів України. До складу К.м.д.а. входять: голова місцевої держадміністрації (голова колегії), його перший заступник та заступники голови (за посадою), керівник апарату, керівники інших структурних підрозділів держадміністрації. У разі потреби — керівники територіальних органів центральних органів виконавчої влади, голови місцевих держадміністрацій нижчого рівня, посадові особи органів місцевого самоврядування (за згодою). Члени К.м.д.а. затверджуються та звільняються від обов'язків головою держадміністрації. Організаційною формою роботи К.м.д.а. є засідання, які проводяться, як правило, один раз на місяць, позапланові — за потреби. Її рішення впроваджуються, як правило, розпорядженнями голови місцевої держадміністрації.

**КОЛЕГІЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — дорадчий орган, що утворюється в центральному органі виконавчої влади, для погодженого вирішення питань, що належать до їх компетенції, та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів діяльності. Рішення про утворення К.ц.о.в.в. приймається її керівником, а кількісний склад визначається Кабінетом Міністрів Ук-

раїни. До складу К.ц.о.в.в. входять: керівник (голова колегії), перший заступник та заступники керівника (за посадою), інші керівні працівники зазначеного органу. У разі потреби — керівники інших центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління центрального органу виконавчої влади, керівники його територіальних органів, народні депутати України, представники інших органів державної влади (за згодою). У випадках, передбачених положеннями про відповідні центральні органи виконавчої влади, до складу колегій можуть входити представники громадських організацій, творчих спілок, підприємств, наукових установ та інших організацій. Члени К.ц.о.в.в. затверджуються та звільняються від обов'язків Кабінетом Міністрів України за поданням керівника центрального органу виконавчої влади. Організаційною формою роботи К.ц.о.в.в. є засідання, які проводяться, як правило, один раз на місяць, позапланові — за потреби. Її рішення впроваджуються, як правило, наказами керівника центрального органу виконавчої влади.

**КОЛЕКТИВНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ** — акти, що приймаються колегіальним органом на спеціальному засіданні за результатами проведеного голосування (див. *Постанова, Рішення*).

**КОМІТЕТ** (франц. comite, від лат. committo — доручаю) — державний колегіальний орган, що утворюється для вжиття спеціальних заходів або керівництва певним сектором чи галуззю державного управління (Державний Комітет Оборони у колишньому СРСР, державні комітети України, комітети Верховної Ради України) (див. *Державний комітет*).

**КОМІТЕТ ЕКСПЕРТІВ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — експертно-аналітичний орган у системі Організації Об'єднаних Націй, до якого входять 24 експерти з різних регіонів планети, які призначаються на чотири роки за пропозицією Генерального Секретаря ООН. До його функцій належить розроблення пропозицій у сфері державного управління та фінансів, що є підставою рішень, які схвалюються Економічною і Соціальною Радою ООН.

**КОМПЕТЕНЦІЯ** (від лат. competentio, від competo — взаємно прагну, відповідаю, підходжу) — сукупність предметів відання та повноважень (прав і обов'язків) (див. *Повноваження органу виконавчої влади, Обов'язки*), які надаються суб'єкту управління (органу або посадовій особі) для виконання відповідних завдань і функцій, та визначають його місце в апараті державного управління. К. державно-владним шляхом встановлює обсяг і зміст діяльності суб'єкта

державного управління з одночасним розмежуванням його функцій і функцій інших суб'єктів як по вертикалі, так і по горизонталі управління лінійської системи. Законодавче та підзаконне нормативно-правове оформлення функцій у відповідних компетенційних актах визначає міру кожного органу в загальному розподілі праці. К. через закріплення у відповідних правових актах завдань і необхідних для їх виконання повноважень дає можливість установити місце кожного органу в загальній структурі системи виконавчої влади, створити підстави їх правової відповідальності.

**КОМПЕТЕНЦІЯ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — встановлена нормами Конституції та законів України сукупність прав, обов'язків і предметів відання органів виконавчої влади та їх посадових, службових осіб, які забезпечують здійснення функцій і завдань виконавчої гілки влади.

**КОМПЛЕКСНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, який, на підставі складності та неоднозначності у методологічному плані феномену виконавчої влади, дає можливість вийти за межі суто адміністративно-управлінської сфери і застосувати методи інших суспільно-гуманітарних наук та наукових знань — політології, юридичної науки, менеджменту, історії, соціології, філософії,

психології тощо. Це сприяє більш повному дослідженню предмета науки та суттєвому підкріпленню методів управлінської науки арсеналом і результатами досліджень згаданих наук.

**КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА** (від лат. *concurso* — стикаюсь, конкурую) — економічний метод державного управління, який на сучасному етапі передбачає здійснення комплексу заходів щодо формування ефективного конкурентного середовища, зменшення частки монопольного сектора в економіці, вдосконалення правил конкуренції, впровадження сучасних методів державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, зменшення частки монопольного сектора у внутрішньому валовому продукті, захисту і підтримки конкуренції, розвитку її інституційного забезпечення.

**КОНКУРС** (від лат. *concursus* — збіг, зустріч, зіткнення) — різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки, що має на меті визначити найкращого серед осіб, які беруть у ньому участь, за певними критеріями, залежно від сфери та виду їхньої діяльності. К. є соціально-правовим методом оцінювання ділових якостей претендентів, в основі якого лежать демократичні принципи: об'єктивності, гласності, порівняльності та змагальності.

Професійні, моральні, психофізіологічні якості претендентів вивчаються у певній послідовності за встановленими правилами, що дає змогу відібрати на конкретні посади найкращих. К. є також основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби. Закріплення в законі конкурсного порядку заміщення посад державних службовців означає перехід від суто адміністративних принципів у добір кадрів до демократичних. Прийняття на державну службу згідно зі ст. 15 Закону України „Про державну службу”, в основному, здійснюється на конкурсній основі. Цей принципово новий для України спосіб прийняття на державну службу є найбільш поширений, оскільки питома вага державних службовців, посади яких замінюються на таких засадах, становить понад 95 відсотків. Процедура проведення К. в Україні регламентована Порядком проведення К. на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169. Конкурсний відбір на заміщення вакантних посад державних службовців широко використовується на державній службі, зокрема при прийнятті на державну службу на посади третьої — сьомої категорій, крім випадків коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких

посад. К. проводиться поетапно і складається з таких стадій: 1) публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації; 2) прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам; 3) проведення іспиту та відбір кандидатів. К. вважається таким, що відбувся, лише за наявності всіх елементів у сукупності й дотримання послідовності та строків їх реалізації.

**КОНСТИТУЦІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — політико-правова відповідальність, що застосовується до державних органів чи вищих посадових осіб держави за конституційні правопорушення і виявляється в особливо негативних наслідках для суб'єкта конституційного правопорушення. Конституційне правопорушення можна визначити як протиправні винні діяння органів влади або інших суб'єктів, які посягають на форму правління, державний устрій та порядок утворення органів держави, конституційні права громадян. Формами К.в. є: скасування або призупинення дії антиконституційного (неконституційного) акта; усунення з поста в порядку імпічменту; офіційне визнання роботи державних органів, вищих посадових осіб незадовільною; достроко-

ве припинення повноважень, розформування вищим органом державної влади підпорядкованого органу. Наслідком К.в. є відставка прем'єр-міністра, уряду, окремого міністра, імпічмент глави держави, розпуск парламенту.

**КОНСТИТУЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ** — перевірка конституційності нормативно-правових актів, дій органів публічної влади та офіційне нормативне тлумачення конституції та законів. Об'єктами К.к. можуть бути закони, поправки до конституції, міжнародні договори, нормативні акти органів виконавчої влади, акти органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань. В Україні К.к. здійснює Конституційний Суд України — єдиний орган конституційної юрисдикції. Сформульовані Конституційним Судом пояснення змісту положень Основного Закону та законів є обов'язковими для виконання всіма суб'єктами, незалежно від того, погоджуються вони з таким розумінням приписів відповідних актів чи ні. Рішення Конституційного Суду України є остаточними і не підлягають оскарженню. Закони, інші правові акти або їх окремі положення, що визнані неконституційними, втрачають чинність із дня ухвалення Конституційним Судом рішення про їх неконституційність. Контрольні функції у сфері державного управління реалізуються Конституцій-

ним Судом при розгляді справ про конституційність актів вищого органу виконавчої влади — Кабінету Міністрів; розгляді конституційних подань; розгляді конституційних звернень.

**КОНСУЛЬТАНТ** — державний службовець патронатної служби, що здійснює наукову експертизу, консультації і своєчасне забезпечення керівника необхідною інформацією з метою оперативного і якісного прийняття управлінського рішення. К. також координують консультаційну роботу з проблем відповідної галузі чи сфери державного управління. Контролюють, оцінюють і узагальнюють якість інформації, яка надається керівникові, аналізують можливі соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

**КОНСУЛЬТАТИВНА РАДА З ПИТАНЬ СПІВРОБІТНИЦТВА ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ І КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** — консультативно-дорадчий орган, що утворюється для проведення політичних консультацій та вироблення узгоджених рішень щодо реалізації державної політики і законодавчого забезпечення політичної та соціально-економічної реформ. Основними завданнями К.р.п.с. В.Р.У.К.М.У. є: а) розроблення узгоджених пропозицій щодо реалізації державної політики, забезпечення проведення демократичних виборів Президента України, вирішення

нагальних питань соціально-економічного розвитку держави шляхом політичних консультацій; б) удосконалення механізмів взаємодії Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, спрямованої на реалізацію завдань політичної реформи та соціально-ринкової трансформації економіки України та інших цілей, визначених Політичною угодою між коаліцією депутатських фракцій і депутатських груп у Верховній Раді України четвертого скликання і коаліційним Кабінетом Міністрів України про створення парламентсько-урядової коаліції; в) підвищення ефективності законотворчої діяльності шляхом узгодження планів законодавчих ініціатив, прийняття системних і якісних актів законодавства, сприяння їх реалізації; г) вирішення інших актуальних питань, що мають важливе суспільно-політичне та соціально-економічне значення. К.р.п.с.В.Р.У.К.М.У. очолюють співголови, якими є Голова Верховної Ради (за згодою) та Прем'єр-міністр України, а до її складу входять керівники депутатських фракцій і груп та голови політичних партій, що представлені у Верховній Раді України та увійшли до коаліції депутатських фракцій і депутатських груп у парламенті, Глава Адміністрації Президента України, віце-прем'єр-міністри України, Керівник Апарату Верховної Ради України, Міністр Кабінету Міністрів України, Постійний пред-

ставник Президента України у Верховній Раді України, Міністр України у зв'язках з Верховною Радою України, Постійний представник Кабінету Міністрів України у Верховній Раді України. Персональний склад К.р.п.с.В.Р.У.К.М.У. затверджується Кабінетом Міністрів України з урахуванням пропозицій коаліції депутатських фракцій і депутатських груп у Верховній Раді України. Утворення К.р.п.с.В.Р.У.К.М.У. сприяє поглибленню співпраці та солідарної відповідальності парламенту та уряду.

**КОНСУЛЬТАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ** — форма залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності цих органів. К.г. проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави та життєвих інтересів широких верств населення. В обов'язковому порядку проводяться К.г. щодо: проектів нормативно-правових актів, які стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян; проектів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень щодо ходу їх виконання; звітів головних розпорядників коштів Державного бюджету України про витрачання бюджетних

коштів за минулий рік; інформації про роботу Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади. К.г. проводяться у формі публічного громадського обговорення (безпосередня форма) (див. *Публічне громадське обговорення*) та вивчення громадської думки (опосередкована форма) (див. *Вивчення громадської думки*). Результати проведення К.г. ураховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій роботі. Для координації заходів, пов'язаних з проведенням консультацій з громадськістю та моніторингу врахування громадської думки, при органах виконавчої влади утворюються громадські ради, які діють на підставі положень, що затверджуються цими органами (див. *Громадські ради*).

**КОНТРАСИГНАТУРА** (контрасигнація) (лат. *contrasignatura* — міністерський підпис, від *contra* — проти і *signo* — підписую) — політико-правовий інститут, що забезпечує гарантії від зловживань з боку глави держави і голови уряду, через процедуру підписання рішень глави держави головою уряду та відповідним міністром, відповідальним за акт та його виконання, у випадках, передбачених конституцією. Конституція України передбачає К. актів Президента України, виданих у межах тільки його окремих повноважень (ст. 106).

## **КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ** —

важлива складова діловодства, суттю якої є практична робота щодо здійснення поточного нагляду за станом виконання призначеними особами тих чи інших організаційно-розпорядчих документів. Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлене певне завдання. Здійснення безпосереднього контролю за виконанням документів в органах виконавчої влади покладається на спеціально утворені контрольні служби (див. *Контрольна служба*). Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання. Обов'язково контролюється виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України. Відповідальність за виконання документа несуть особи, зазначені у розпорядчому документі (розпорядженні, рішенні, дорученні тощо), резолюції керівника та безпосередні виконавці. Контроль за виконанням документів в установі передбачає: встановлення документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів; перевірку своєчасного доведення документів до виконавців; попередні перевірки і регулювання ходу виконання; облік і узагальнення результатів контролю

за виконанням документів (доручень); інформування керівника про хід і підсумки виконання документів (доручень); повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних, апаратних нарадах, засіданнях колегіальних органів; зняття документів з контролю; формування картотеки виконаних документів.

## **КОНТРОЛЬНА СЛУЖБА** —

спеціально утворений структурний підрозділ, що здійснює безпосередній контроль за виконанням документів в органах виконавчої влади. До К.с. відносяться структурні підрозділи з контролю апарату міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, відділи контролю апарату обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. К.с. утворюється керівником відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, головою відповідної держадміністрації з метою здійснення контролю за виконанням законів України, актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів та інших актів центральних органів виконавчої влади і доручень керівництва центрального органу виконавчої влади, розпоряджень і доручень голови держадміністрації. К.с. підпорядковується керівнику органу виконавчої влади. Координацію заходів із забезпечення контролю та перевірки виконання актів та

доручень Президента України, методичне забезпечення діяльності К.с. здійснює Головне контрольне управління Адміністрації Президента України, а щодо актів та доручень Уряду — Секретаріат Кабінету Міністрів України.

**КОНТРОЛЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ** (від фр. controle — зустрічний, вторинний запис з метою перевірки першого) — 1) загальна функція державного управління, яка дає змогу порівняти фактичний стан у тій чи іншій галузі чи сфері державного управління з вимогами, поставленими перед нею; виявити недоліки та помилки в роботі та попередити їх, оцінити відповідність здійснення інших управлінських функцій поставленим цілям (завданням); 2) процес забезпечення досягнення організацією своєї мети, що складається зі встановлення критеріїв, визначення фактично досягнутих результатів і внесення корективів у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених критеріїв. За ознакою об'єктів контрольної діяльності К.д.у. буває: зовнішнім (див. *Зовнішній контроль*) і внутрішнім (див. *Внутрішній контроль*, *Адміністративний контроль*); за часовими параметрами: попередній (див. *Попередній (превентивний) контроль*), поточний (див. *Поточний контроль*) і кінцевий (див. *Кінцевий (підсумковий) контроль*).

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ** — ситуація, коли державний службовець має приватний інтерес, тобто переваги для нього або його родини, близьких родичів, друзів чи осіб та організацій, з якими він має або мав спільні ділові чи політичні інтереси, що впливає або може впливати на неупереджене та об'єктивне виконання службових обов'язків.

**КОНЦЕПЦІЯ** (від лат. conceptio — сприйняття) — документ, що розробляється державними органами з метою визначення основних засад (напрямів, пріоритетів) реалізації державної політики у відповідній сфері, якою передбачаються заходи для вирішення конкретної проблеми (напр., Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу).

**КОНЦЕПЦІЯ БЮРОКРАТІЇ** — ідея, сформульована М. Вебером на початку ХХ ст., розглядала бюрократію як деяку нормативну модель, ідеал, до якого мають прагнути організації.

**КОНЦЕПЦІЯ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН** — доктрина, що базується на визначальному впливі соціально-психологічних чинників у зростанні продуктивності праці, які подекуди є більш вагомими, ніж суто матеріальні стимули та високі технології. Засновники К.л.в. — учені Мері Паркер Фоллет (1868—1933) та Елтон Мейо (1880—1949).

### **КООРДИНАЦІЙНА РАДА З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ** —

консультативно-дорадчий орган, що утворюється з метою визначення шляхів, засобів і форм реалізації основних напрямів державної політики у сфері державної служби, об'єднання всіх зусиль державних органів щодо підвищення ефективності державної служби, її реформування згідно з вимогами Концепції адміністративної реформи.

**КООРДИНАЦІЯ** (від лат. *ordinatio* — упорядкування) — метод управління, суттю якого є встановлення між суб'єктами і об'єктами державного управління горизонтальних зв'язків, тобто поєднання двох і більше однорівневих з погляду визначеного критерію дій, що забезпечують досягнення запланованого результату. Координаційні відносини розрізняються за видами: узгодження, предметно-технологічна взаємодія, ієрархічна або складна взаємодія.

**КОРПОРАТИВНІ ПРАВА ДЕРЖАВИ** — право держави, частка якої визначається в статутному фонді господарського товариства, що включає право на управління цим товариством, отримання певної частки його прибутку (дивідендів), активів у разі ліквідації відповідно до законодавства, а також інші права, передбачені законом та

установчими документами. Залежно від ступеня корпоративного контролю держави за прийняттям рішень щодо діяльності господарських товариств К.п.д. поділяються залежно від їх обсягу на такі, що забезпечують контроль держави над прийняттям рішень щодо діяльності господарських товариств (більш ніж 50 відсотків акцій), і такі, що неповною мірою забезпечують здійснення зазначеного контролю. До суб'єктів управління К.п.д. відносяться: Кабінет Міністрів України, Фонд державного майна, органи виконавчої влади, уповноважені Кабінетом Міністрів України управляти об'єктами державної власності, громадяни або юридичні особи, визначені за результатами конкурсу, з якими укладено договір доручення з управління К.п.д.

**КОРУПЦІЯ** (від лат. *corruptio* — підкуп, псування, занепад) — діяльність осіб, уповноважених на виконання функцій держави, спрямована на протиправне використання наданих їм повноважень для одержання матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг. Законодавство багатьох країн визначає К. як кримінальний злочин. Згідно із Законом України „Про боротьбу з корупцією” корупційними діями вважаються такі: а) незаконне одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, у зв'язку з виконанням таких функцій матеріаль-

них благ, послуг, пільг або інших переваг, у т. ч. прийняття чи одержання предметів (послуг) шляхом їх придбання за ціною (тарифом), яка є істотно нижчою від їх фактичної (дійсної) вартості; б) одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, кредитів або позик, придбання цінних паперів, нерухомості або іншого майна з використанням при цьому пільг чи переваг, не передбачених чинним законодавством.

**КОШТОРИС ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ** — основний плановий документ, який підтверджує повноваження щодо отримання доходів та здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання організацією своїх функцій та досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень.

**КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — вид юридичної відповідальності у державному управлінні, яка настає за так звані службові злочини, які за характером та проявом порушень поділяються на три види: а) порушення повноважень: невиконання (неналежне виконання) повноважень (недбалість, бездіяльність); б) перевищення повноважень: вчинення службовою особою акту, на який вона не мала законної влади, вихід за межі такої або недотримання відомих форм, процедур (одноосібне вирі-

шення справи, яка повинна вирішуватися колегіально, або вчинення дій, які ніхто не має права здійснювати чи дозволяти тощо); в) вчинення акту, що входить до повноважень, але з метою, яку не передбачає закон (зловживання владою або службовим становищем, хабарництво, посадовий підлог).

**КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ** — діалектичне поєднання, сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, управлінська свідомість та мислення, переконання, громадський обов'язок, відповідальність, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності. Предмет К.у. — це різні методи розв'язання різноманітних організаційно-управлінських проблем (формулювання мети, аналіз проблем, що заважають її досягненню, діагностика управлінських рішень); технологічні, комунікаційні, організаційно-структурні (чисельність управлінського апарату, добір і розстановка кадрів) аспекти адміністрування.

**КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, який дає можливість установити залежність управлінської поведінки суб'єктів державного управління від рівня культури суспільства.

# Л

**ЛАНКА УПРАВЛІННЯ** — самостійний елемент структури управління, що здійснює одну чи декілька функцій управління, і наділений для цього певною компетенцією для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав. До Л.у. відносять структурні підрозділи, а також окремих службовців, які виконують відповідні функції управління або їх частину. В основу утворення Л.у. покладено виконання відділом певної управлінської функції.

**ЛІНІЙНИЙ КЕРІВНИК** — безпосередній керівник, вказівки якого є обов'язковими до виконання підлеглими.

**ЛІНІЙНИЙ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ** — форма управлінської структури, побудована тільки із взаємопідлеглих елементів апарату управління, на засадах єдиноначальності, коли ланки кожного низового рівня перебувають у відношенні безпосередньої лінійної підлеглості до керівника більш високого рівня і, як наслідок, концентрація всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

**ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ** — повноваження, що передаються

безпосередньо від начальника до підлеглого. Л.п. створюють струнку систему координації, коли всім відомі відповідальні особи, а також, у компетенції якого службовця знаходиться вирішення того чи іншого питання.

**ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ** — форма управлінської структури, яка є поєднанням лінійного та функціонального управління. Л.ф.т.о.с. забезпечує новий поділ праці, за якого на лінійні ланки управління покладається функція прийняття рішень та розпорядництва, а на функціональні — консультування, інформування, планування, які необхідні для прийняття лінійним керівником управлінських рішень. Лінійному керівникові в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, планів, програм допомагає спеціальний апарат (штаб), до якого входять функціональні підрозділи (служби, відділи, управління), які відповідають за конкретну функцію управління. Л.ф.т.о.с. потребує утворення спеціальних колегій, рад, де лінійні керівники разом із експертами та функціональними керівниками (фахівцями) погоджують свої дії і рішення.

**ЛІЦЕНЗУВАННЯ** — адміністративний метод державного регулю-

вання підприємництва, який є своєрідним дозволом держави в особі її органів на певні дії суб'єктів господарювання у різних сферах підприємницької діяльності. Л. полягає у видачі, переоформленні та анулюванні ліцензій на надання послуг та контроль за дотриманням ліцензіатами ліцензійних умов.

#### **ЛОГІЧНІ НАУКОВІ МЕТОДИ** —

група підходів пізнання предмета державного управління, до якої належать такі наукові методи: системний (див. *Системний науковий підхід*), функціональний

(див. *Функціональний науковий підхід*), структурного аналізу (див. *Метод структурного аналізу*), структурно-функціональний (див. *Структурно-функціональний науковий метод*), аналізу і синтезу (див. *Метод аналізу і синтезу*), порівняльного аналізу (див. *Метод порівняльного аналізу*), ситуаційний (див. *Ситуаційний науковий підхід*). До Л.н.м. також відносять інші теоретичні прийоми — індукція і дедукція, моделювання, експеримент, абстрагування, узагальнення й обмеження, сходження від абстрактного до конкретного та інші.

# М

**МАГІСТР ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця зі спеціальності 8.150000 „Державне управління”, який на основі кваліфікації спеціаліста здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у галузі державного управління. М.д.у. — випускник вищого навчального закладу, повинен володіти знаннями, уміннями та навичками, які б забезпечували виконання виробничих функцій управління: управлінської, організаційної (службової), аналітичної, прогностичної, контрольної, виховної, що, у свою чергу, відповідають окремим видам типових завдань діяльності (професійним, соціально-виробничим, соціально-побутовим).

**МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — вид дій, які не спрямовані на досягнення юридичного результату, не створюють правового ефекту, мають допоміжний (технічний, господарський) характер і спрямовані на забезпечення функціонування органів виконавчої влади.

**МАТРИЧНИЙ ТИП СТРУКТУРИ** — сучасний ефективний тип організаційної структури управлін-

ня, що створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійно-функціональної та програмно-цільової. У структурі матричного типу виконавець знаходиться в точці перетину міжфункціональних зв'язків, які регулюються як керівником програми, так і лінійними керівниками, тому підпорядкований двом або більше керівникам. М.т.с. використовується в організаціях із складним характером робіт.

**МЕЖА АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОДИНИЦІ** — умовна замкнена лінія, що відокремлює територію однієї адміністративно-територіальної одиниці від території інших (суміжних) адміністративно-територіальних одиниць або збігається з лінією державного кордону.

**МЕНЕДЖМЕНТ** (англ. management — управління) — вид людської діяльності, сутністю якої є реалізація управлінських функцій (планування, організація, координація, облік, контроль, мотивація), спрямованих на оптимальне використання ресурсів організації, з метою досягнення запланованих результатів, що забезпечують постійний розвиток організації.

**МЕТОД АНАЛІЗУ І СИНТЕЗУ** — підхід дослідження державного управління, який через пізнання

елементів логічної структури управлінської науки сприяє узагальненню основних понять, принципів, категорій науки; через розгляд адміністративної діяльності з різних позицій дає можливість побудувати об'ємну модель системи органів виконавчої влади.

**МЕТОД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — спосіб практичної реалізації функцій державного управління шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення поставлених управлінських цілей. М.д.у. систематизуються таким чином: а) за функціональним змістом визначаються такі групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі) (див. *Адміністративні методи управління*), економічні (див. *Економічні методи управління*), правові (див. *Правові методи управління*), соціально-психологічні (див. *Соціально-психологічні методи управління*); б) за спрямованістю впливу: орієнтовані на загальнодержавний рівень; різноманітні структури (галузі, регіони, установи, організації тощо); окремих працівників; в) за організаційними формами: тип впливу (акт, норма); спосіб здійснення впливу (одноособовий, колективний, колегіальний); часова характеристика впливу (разові та періодичні,

тактичні та стратегічні, довготермінові та короткотермінові); особливості впливу (виправляти результати або запобігати їм, активно втручатися чи вичікувати); г) за характером управлінського впливу: прямої (правового регулювання, публічного адміністрування); непрямої дії (демократизація, оптимізація управління, оподаткування); д) за механізмом впливу на людину, її свідомість і поведінку: позитивні (стимулювання); негативні (примус) (див. *Примус*).

**МЕТОДИ ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ** — сукупність конкретних прийомів, за допомогою яких нагромаджується і систематизується емпіричний матеріал і дані інших близьких до державного управління наук: а) аналіз наукових праць з проблематики державного управління вітчизняних і зарубіжних учених дає можливість розглянути соціальну природу та сутність державного управління і на цих засадах розвинути його теоретичні основи; б) аналіз документальної бази (законів, нормативно-правових актів, управлінських документів, статистичних даних) дає можливість визначити недоліки законодавчого та нормотворчого характеру, які негативно впливають на ефективність державного управління, та визначити загальні підходи вдосконалення якості правового забезпечення політико-управлінської діяльності; в) аналіз

та узагальнення практичної діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в контексті переходу до нової парадигми призначення публічної влади дає змогу встановити найбільш об'єктивні методологічні підходи щодо розмежування і збалансування функцій і повноважень органів цих систем з метою підвищення їх ефективності.

**МЕТОДИКА** — інструктивний документ, який визначає мету і завдання, порядок виконання роботи, використовувані методи та очікувані результати, оцінювання роботи (напр., Методика визначення комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів, Методика проведення аналізу впливу регуляторного акта). Її також називають методичні вказівки і рекомендації.

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** — сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються в процесі державного управління для усвідомлення проблеми, постановки мети, збору необхідної інформації, розроблення варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання. У найбільш загальному аспекті М.п.у.р. потрібно розрізняти за їх спроможністю охопити процес вироблення рішення в цілому. За цією ознакою виділяються дві

групи М.п.у.р.: 1) загальні, які охоплюють усі етапи процесу прийняття рішення; 2) локальні, які застосовуються на одному чи декількох етапах. У свою чергу, їх можна поділити на два різновиди: формальні методи (формально-математичні) та неформальні (інтуїтивно-логічні). До загальних формальних методів можна віднести системний аналіз, який слугуватиме методологією вирішення складних проблем, а також лінійне програмування. Загальними неформальними методами є способи прийняття рішень на підставі управлінського та життєвого досвіду, рефлексії, інтуїції, тобто традиційні методи вирішення управлінських завдань.

Групу локальних (формальних і неформальних) методів за етапами вироблення рішень можна класифікувати таким чином: з'ясування проблеми та визначення мети рішення; збір і обробка інформації, необхідної для прийняття рішення; аналіз варіантів майбутнього рішення, вибір і обґрунтування оптимального; санкціонування відібраного варіанта рішення; організація виконання і контроль за процесом його виконання.

До формально-математичних методів вирішення та вибору оптимального варіанта можна віднести всі методи економіко-математичного (тепер комп'ютерного) моделювання або дослідження операцій.

Неформальними методами цієї групи для нескладних рішень будуть звичайні методи аналізу, порівняння, якісної оцінки альтернатив тощо, а для більш відповідальних — економічні експерименти. За способом ухвалення управлінських рішень можна виділити два основні методи: індивідуальний (див. *Індивідуальний метод прийняття управлінських рішень*) та груповий (колективний) (див. *Груповий метод прийняття управлінських рішень*).

**МЕТОДИ СОЦІОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ** — соціальні методи, що застосовуються при вирішенні проблем, пов'язаних із працівниками, їх роллю під час виникнення відхилень від запланованих цілей, у виборі напрямів дій і вмотивованості у виконанні функціональних обов'язків та поставлених завдань. Соціологічні дослідження проводяться шляхом збору і обробки інформації щодо: потреб та інтересів персоналу; характеру взаємовідносин між окремими службовцями та їх групами; типу організаційної культури, що склалася в колективі, й інших факторів функціонування та розвитку організації. Для цього застосовуються інтерв'ю й анкетні опитування, спостереження, вивчення документів та інших елементів групової поведінки.

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** — засоби впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі службової діяльності. М.у.п. поділяються на три групи: а) адміністративні, б) економічні, в) соціально-психологічні.

**МЕТОД ІНДИВІДУАЛЬНО-ПРАВОВОГО ВПЛИВУ** — спосіб застосування певних санкцій до працівників: позитивних (стимулювання) та негативних (примус). Традиційне розуміння санкцій як заходів, що містять невідгідні для порушника наслідки, розширене за рахунок додання тих позитивних (стимулюючих) засобів, що застосовуються для добросовісних працівників. М.і.-п.в. забезпечується дисциплінарним правом — сукупністю норм, що регламентують повноваження керівників стимулювати своїх підлеглих за успіхи чи карати їх за порушення службових обов'язків. Дисциплінарне право як правовий інститут вирізняють такі характерні риси: а) внутрішня спрямованість (керівник виступає розпорядником прав щодо своїх підлеглих по службі); б) комплексність (інститут об'єднує заохочення і покарання); в) інтегрований міжгалузевий характер (норми, що регламентують, скажімо, заохочення, лежать на перетині різних галузей — цивільного, адміністративного, трудового права).

## МЕТОДОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

— універсальна інтегрована діяльнісна система, яка складається із принципів, категорій, норм, цінностей, парадигм, теорій, методів, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане із забезпеченням пізнавальної та практичної діяльності. Кожна із складових М.д.у. виконує специфічне призначення, одночасно відіграючи системоутворюючу роль. Так, принципи виступають початковою теоретичною посилкою формування знання, вказуючи правильну спрямованість пізнавального процесу (див. *Принципи державного управління*). Категорії задають зміст понять, відображають найбільш суттєві, закономірні управлінські зв'язки та відносини, які є основою розбудови галузі науки державного управління, визначають рівень управлінської думки (див. *Категорії державного управління*). Норми визначають формальні правила в управлінській науці, в межах яких можуть прийматися наукові рішення окремими індивідами. Парадигми — це вихідні концептуальні схеми, своєрідні моделі визначення проблем, прийняті як зразок для вирішення дослідницьких завдань, що у своїй сукупності утворюють фундаментальну основу наукового знання у сфері державного управління. Парадигми охоплюють сукупність осново-

положних імперативів, теоретичних стандартів, світоглядних позицій, ціннісних критеріїв, що об'єднують учених-дослідників науки державного управління. Теорія є системою основних ідей, формою наукового знання у сфері державного управління, яка у концентрованому, узагальненому вигляді синтезує практичну діяльність, описуючи, пояснюючи та прогножуючи функціонування об'єкта науки. Теорія є науковою методологічною основою практичної діяльності людей, які повинні бути озброєні теоретичними знаннями і водночас мати найповніші практичні навички, вміти поєднувати теорію з практикою. При цьому теоретичне узагальнення практичної діяльності, у свою чергу, збагачує і розвиває цю теорію.

Наукова теорія найтісніше пов'язана з методами наукового пізнання, що є комплексом різноманітних засобів, якими користується наука державного управління для дослідження закономірностей, що становлять її предмет (див. *Науковий метод державного управління*). У широкому розумінні М.д.у. може розглядатися як своєрідна множина, яка складається із окремих методологій — конкретних цілісних її різновидів, що у своїй сукупності, переплітаючись і взаємодіючи один з одним, складають поліструктурне явище.

**МЕТОД ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ** — логічний підхід дослідження державного управління, який, через вивчення та використання практики державного управління в інших країнах (у першу чергу, розвинутих, демократичних) — дає можливість виявляти тенденції і напрями розвитку інститутів виконавчої влади, їх взаємозв'язки з іншими інститутами публічної влади та визначити їх місце у державному механізмі. Саме таким шляхом можна вести пошук оптимальної системи виконавчої влади та апробувати зарубіжні механізми, що успішно застосовувалися для вирішення тих чи інших управлінських проблем у вітчизняному державотворенні.

**МЕТОД СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ** — логічний підхід дослідження державного управління, який, виходячи з того, що виконавча влада реалізується через відповідну структуру — систему органів, сприяє розробці науково обґрунтованої методології визначення функцій апарату державного управління та дозволяє різноманітність цих функцій звести до таких науково обґрунтованих організаційних форм виконавчої влади, які не тільки відповідають різноманітності системи об'єктів управління, а й спроможні забезпечити оптимальність її розвитку.

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВИ** — система всіх державних органів, які здійснюють завдання держави і реалізують функції у сфері управління суспільством. За характером і змістом діяльності ці органи поділяються на: а) органи законодавчої влади; б) органи виконавчої влади; в) органи судової влади; г) контрольно-наглядові органи.

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності, узгодженості з використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління (напр., процедури проведення контролю, етапи прийняття державно-управлінських рішень, політичне прогнозування, методи державного управління, технології зв'язків з громадськістю).

**МЕХАНІЗМ СТРИМУВАНЬ І ПРОТИВАГ** — конституційно визначений комплекс правових та інституційних засобів та важелів, призначений забезпечити: а) функціональний баланс між найвищими суб'єктами гілок державної влади; б) налагодження конструктивної співпраці між

ними; в) дієвий взаємний контроль; г) запобігання узурпації влади одним із них. У М.с.п., встановленому Конституцією України, правові важелі стримування закладені між Президентом України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України та Конституційним Судом України.

**МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ** — спроможність і вміння державних службовців творчо підходити до визначення та реалізації організаційних цілей шляхом застосування управлінської науки в практиці державного управління на підставі особистого життєвого досвіду чи шляхом спеціального навчання, наявності навичок, інтуїції, здібностей і з урахуванням конкретних особливостей функціонування об'єкта і суб'єкта державного управління.

**МІЖГАЛУЗЕВІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ** — взаємодія між суб'єктами й об'єктами державного управління, що виходить за межі однієї галузі.

**МІЖРЕГІОНАЛЬНІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ** — один із видів відносин суб'єктів державного управління, що здійснюється через взаємодію органів різних регіонів.

**МІЖТЕРИТОРІАЛЬНІ ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — органи, що охоплюють своєю діяльністю територію держави, яка не співпадає з кордонами адміністративно-територіальних одиниць. Напр., митниці, військові оперативні командування, управління залізниць, регіональні відділення Національної служби посередництва і примирення; на районному рівні — міжрайонні відділення податкових інспекцій, СБУ тощо.

**МІНІСТЕРСТВА УКРАЇНИ** — центральні органи виконавчої влади, керівники яких є членами Кабінету Міністрів України. Виходячи з принципу розмежування політичних та адміністративних функцій, за М.У. — головними (провідними) органами у системі центральних органів виконавчої влади — закріплено функції стратегічного планування, розроблення та впровадження державної політики у визначених сферах і галузях діяльності. Відповідно до п. 15 ст. 106 Конституції України, утворення М.У., їх реорганізація і ліквідація відносяться до повноважень Президента України, які він здійснює за поданням Прем'єр-міністра України. М.У. є єдиноначальними органами — їх владні повноваження здійснюються одноособово керівниками — міністрами. Сьогодні в Україні функціонує 19 міністерств: Міністерст-

во аграрної політики України; Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністерство вугільної промисловості України; Міністерство економіки України; Міністерство закордонних справ України; Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи; Міністерство культури і туризму України; Міністерство палива та енергетики України; Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство промислової політики; Міністерство оборони України; Міністерство освіти і науки України; Міністерство охорони здоров'я України; Міністерство охорони навколишнього природного середовища України; Міністерство транспорту та зв'язку України; Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту; Міністерство фінансів України; Міністерство юстиції України.

**МІНІСТЕРСТВО** (від лат. *ministro* — служу) — головний (провідний) орган у системі центральних органів виконавчої влади, очолюваний міністром, основним завданням якого є розроблення та реалізація державної політики у відповідному секторі чи галузі державного управління. М. є двох видів: галузеві (напр., культури і

мистецтв, освіти і науки, охорони здоров'я) (див. *Галузеве міністерство*) та функціональні (напр., закордонних справ, економіки, фінансів, юстиції) (див. *Функціональне міністерство*). М. здійснює керівництво відповідним народногосподарським комплексом (напр., міністерство транспорту) чи розроблення пропозицій щодо стратегії соціально-економічного розвитку держави та формує організаційно-економічний механізм її здійснення (напр., міністерство економіки).

**МІНІСТР** (лат. *minister* — слуга) — а) посадова особа, яка очолює міністерство; б) політичний діяч (політик), який за посадою є членом Кабінету Міністрів України. Зміст роботи М. полягає у політичному керівництві в певному секторі державного управління. М. призначається на посаду Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України, а звільняється з посади безпосередньо за рішенням глави держави. За характером повноважень, порядком призначення та звільнення з посади М. є політичною фігурою і не належить до категорії державних службовців. М. здійснює такі повноваження: 1) керує міністерством, несе персональну відповідальність перед Президентом і Кабінетом Міністрів за розроблення і реалізацію державної політики у відповідній

сфері державного управління та за виконання міністерством своїх завдань і функцій; 2) спрямовує і координує як член Кабінету Міністрів України здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, визначає на виконання вимог законодавства в межах наданих йому повноважень політичні пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства, шляхи досягнення поставлених цілей; 3) подає в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України проекти законів, актів Президента та Уряду, розробником яких є міністерство; 4) затверджує програми і плани роботи міністерства; 5) підписує нормативно-правові акти міністерства; 6) приймає рішення про розподіл бюджетних коштів, головним розпорядником яких є міністерство, та затверджує звіт про виконання цих рішень; 7) погоджує проекти законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів з питань, що належать до компетенції міністерства; 8) вносить Кабінету Міністрів пропозиції щодо утворення, реорганізації, ліквідації у складі міністерства урядових органів державного управління та подання про призначення на посади та звільнення з посад їх керівників; 9) погоджує пропозиції щодо: призначення на посади першого заступника та заступників М. і розподілу

обов'язків між ними; структури, граничної чисельності працівників, штатного розпису, кошторису видатків урядових органів державного управління, утворених у складі міністерства; утворення, реорганізації, ліквідації підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління міністерства, затвердження їх положень (статутів), призначення на посади та звільнення з посад їх керівників. М. має першого заступника та заступників, яких призначає на посади за поданням Прем'єр-міністра та припиняє їх повноваження на цих посадах Президент України. Заступники М. належать до числа керівників відповідних міністерств і є державними службовцями.

**МІНІСТР БЕЗ ПОРТФЕЛЯ** — у деяких країнах член уряду, який не очолює безпосередньо міністерство або інший центральний орган виконавчої влади, а виконує окремі доручення голови уряду. Це здебільшого політичні діячі, які можуть забезпечити підтримку уряду з боку своїх парламентських фракцій. Іноді М.б.п. — політичний радник уряду. М.б.п. є посадовою особою і має право вирішального голосу на засіданнях уряду. В Україні до цієї категорії умовно можна віднести Міністра Кабінету Міністрів України (див. *Міністр Кабінету Міністрів України*).

### **МІНІСТР КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**

— член Кабінету Міністрів України, який очолює Секретаріат Кабінету Міністрів України. М.К.М.У. забезпечує діяльність Уряду, Прем'єр-міністра, Першого віце-прем'єр-міністра та віце-прем'єр-міністрів, затверджує за погодженням з Прем'єр-міністром та Міністерством фінансів штатний розпис та кошторис видатків Секретаріату, розпоряджається бюджетними коштами, передбаченими на утримання Секретаріату, відповідно до законодавства призначає на посади та звільняє з посад його працівників. М.К.М.У. призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України. М.К.М.У. має першого заступника та заступників, яких призначає на посади за поданням Прем'єр-міністра та звільняє з посад глава держави.

### **МІНІСТР УКРАЇНИ У ЗВ'ЯЗКАХ З ВЕРХОВНОЮ РАДОЮ УКРАЇНИ**

— з 25 березня 2003 р. по 10 березня 2005 р. член Кабінету Міністрів України, основні завдання якого були такими: а) забезпечення співробітництва та постійних зв'язків Уряду із законодавчим органом, комітетами та іншими органами парламенту, посадовими особами, депутатськими фракціями (групами), а також координація заходів із цих питань, здійснюваних центральними орга-

нами виконавчої влади; б) представлення політичної позиції Кабінету Міністрів України під час обговорення проектів законів, інших питань на пленарних засіданнях Верховної Ради, засіданнях її комітетів, а також у відносинах із депутатськими фракціями (групами); в) представлення за дорученням Президента України, Кабінету Міністрів України проектів законів та інших документів, внесених главою держави, Урядом, на пленарних засіданнях парламенту, під час їх розгляду комітетами, іншими його органами; г) участь у встановленому порядку у формуванні порядку денного сесій, засідань Верховної Ради в частині розгляду проектів законів, інших документів, внесених Кабінетом Міністрів; д) інформування Уряду та Прем'єр-міністра про стан та результати розгляду в парламенті проектів законів та інших питань.

**МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ** (лат. missio — посилка, доручення) — лаконічно сформульована загальна мета або завдання органу, що надає уявлення про його призначення, необхідність і корисність для суспільства та конкретної людини. Призначення (місія) органу виконавчої влади визначається положеннями Конституції та відповідними законодавчими актами (напр., Закон про Кабінет Міністрів України, Закон про місцеві державні адміністрації).

## **МІСЦЕВА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

— місцевий орган виконавчої влади (обласна і районна державна адміністрація), що у межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані йому відповідною радою. Виконавчу владу на місцевому територіальному рівні, тобто в областях, містах Києві (див. *Київська міська державна адміністрація*) та Севастополі, районах здійснюють обласні (див. *Обласна державна адміністрація*), Київська та Севастопольська міські, районні державні адміністрації (див. *Районна державна адміністрація*). М.д.а. — єдиноначальний орган виконавчої влади загальної компетенції, повноваження якого реалізуються одноособово його керівником — головою державної адміністрації. М.д.а. наділена повноваженнями в таких основних галузях: соціально-економічного розвитку; бюджету та фінансів; управління майном, приватизації та підприємництва; містобудування, житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку; використання та охорони земель, природних ресурсів та охорони довкілля; науки, освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, материнства і дитинства, сім'ї й молоді; соціального забез-

печення та соціального захисту населення; зайнятості населення, праці та заробітної плати; забезпечення законності, правопорядку, прав і свобод громадян; міжнародних та зовнішньоекономічних відносин; оборонної роботи.

**МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ** — бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети, бюджети районів у містах та бюджети місцевого самоврядування. М.б. містять надходження і витрати на виконання повноважень органів влади Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Ці надходження і витрати складають єдиний баланс відповідного бюджету.

**МІСЦЕВІ ПІДЗАКОННІ НОРМАТИВНІ АКТИ** — акти, що видаються місцевими органами виконавчої влади та їх структурними підрозділами, дія яких поширюється на управлінські об'єкти у межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць (напр., розпорядження голови місцевої державної адміністрації, наказ начальника управління облдержадміністрації, наказ завідувача відділу райдержадміністрації).

**МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — існуючі системи державної служби, які з певною умовністю можна поділити на закриту (див.

*Закрита система державної служби), відкриту (див. Відкрита система державної служби), кар'єрну (див. Кар'єрна система державної служби), посадову моделі (див. Посадова модель державної служби).*

### **МОДЕЛЬ ВРУМА-ІТОНА-ЯГО** —

спосіб прийняття управлінських рішень, що пропонує визначати ефективний лідерський стиль, залежно від ситуації. М.В.-І.-Я. названа іменами трьох дослідників, які винайшли цей підхід ухвалення рішень. М.В.-І.-Я. допускає, що той самий лідер може використовувати різні стилі у процесі прийняття управлінського рішення. Згідно з дослідженнями існує три базові стилі ухвалення рішень: авторитарний, консультативний та груповий. Відповідно М.В.-І.-Я. передбачає такі стилі ухвалення рішень: а) автократичний I (AI) — керівник ухвалює рішення сам, використовуючи лише ту інформацію, яка є у нього на даний момент; б) автократичний II (AII) — керівник збирає необхідну інформацію у підлеглих, але ухвалює рішення сам, при цьому він може розкривати чи не розкривати підлеглим суть проблеми. Таким чином, залучення підлеглих до вирішення проблеми обмежується тільки збором інформації; в) консультативний I (CI) — керівник повідомляє підлеглих про суть проблеми, звертається до них за інформацією та

пропозиціями, ідеєю, не призначаючи зборів групи. Він ухвалює рішення сам, у якому можуть враховуватись або не враховуватись думки підлеглих; г) консультативний II (CII) — керівник і підлеглі збираються разом, щоб обговорити проблему. У ході наради він систематизує ідеї та пропозиції. Потім керівник приймає остаточне рішення; г) груповий I (GI) — керівник і підлеглі збираються для обговорення проблеми в групі. Вони разом виробляють альтернативи. Потім керівник приймає рішення, в якому враховується думка підлеглих; д) груповий II (GII) — керівник, зібравши у групу підлеглих, ділиться з ними думками. Вони колективно приймають рішення на підставі консенсусу чи методу „мозкового штурму”. Роль керівника у даному випадку більш схожа на роль голови зборів, що координує дискусію, концентрує увагу на проблемі та робить все для того, щоб розглядалися найбільш важливі аспекти проблеми.

### **МОНЕТАРИСТСЬКА МОДЕЛЬ** —

різновид класичної економічної теорії, що ґрунтується на ідеях Адама Сміта, зводиться до мінімального втручання уряду в ринковий механізм. Згідно з нею управління сучасною економікою має здійснюватися не за допомогою державного втручання, а за посередництвом регулювання кількості грошової маси в обігу.

Наукові праці економіста Мілтона Фрідмана, політичні дії Маргарет Тетчер та Рональда Рейгана роблять акцент на обмеженому державному втручанні та державній власності на певний вид економічної діяльності. М.м. обґрунтовує необхідність регулювання державою кількості грошей і через них — можливість впливати на сукупний попит й обсяги валового національного продукту. Прихильники цього напряму визначають граничний обсяг збільшення кількості грошей. Якщо суспільство страждає від інфляції і першість у державній політиці надано антиінфляційним заходам, М.м. регулювання є найдоцільнішою.

**МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ АКТИВ** (від лат. monitor — той, що контролює, попереджує) — здійснення центральними та місцевими органами виконавчої влади комплексу заходів, що забезпечують систематичний контроль за станом виконання актів законодавства та завдань, що випливають з них, відповідно до встановлених термінів. З метою забезпечення М.в.а. Кабінетом Міністрів України затверджується перелік найважливіших актів законодавства та завдань (законів України, указів, доручень, розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, державних програм, державної політики, програм діяльності Уряду, виконання

Державного бюджету України), моніторинг виконання яких повинен проводитися органами виконавчої влади, із зазначенням відповідальних за його проведення та підготовку інформації, а також строки інформування Уряду.

**МОРАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — вид соціальної відповідальності у державному управлінні, яка настає за моральні проступки і виходить із загальних моральних принципів та норм, що стосуються особливостей професії державного службовця. Вони пов'язані з етичним аспектом праці держслужбовців, які є учасниками непростих взаємовідносин із громадянами, колегами, підлеглими, керівництвом, у процесі яких можуть виникати конфлікти, непорозуміння, різноманітні проблеми.

**МОРАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ** — морально-етичний метод державного управління, спрямований на підвищення колективної чи особистої ініціативи державних службовців та їх інтересу до виконання своїх службових обов'язків. За допомогою засобів морального схвалення чи осуду діяльності працівника можна визначити рівень її суспільної значимості або неприйнятності. Особливе значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

**МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — методи, що базуються на зверненні до гідності, честі та совісті людини, а їх завдання полягає у формуванні позитивної морально-психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань, та засвоєнні персоналом державної служби морально-етичних норм.

**МОРАЛЬНО—ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ** — інтегральний показник рівня розвитку соціально-психологічної спільності колективу, у якому знаходять своє відображення настрої, думки і традиції колективу, характер взаємовідносин та ін. М.-п.к. віддзеркалює єдність політичних, моральних і соціально-психологічних відносин колективу. Найважливішими компонентами М.-п.к. є: соціальний оптимізм, психологічна сумісність членів колективу, їх моральна вихованість тощо. Чим вищий соціальний оптимізм працівників, чим глибшим є взаєморозуміння, тим більш здоровим є М.-п.к., а в підсумку — соціально-психологічне самопочуття колективу в цілому і кожного його члена зокрема.

**МОТИВАЦІЯ** — 1) рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей; 2) загальна функція державного управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості та розуміння людської сутності, та вимагає розвинутих здібностей керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль, досягнення ефективних результатів праці. При реалізації і формуванні М. слід урахувувати три ключові складові змісту мотивації: а) зусилля; б) організаційні цілі; в) індивідуальні потреби. Керівники повинні домагатися від своїх працівників енергійних зусиль з метою досягнення організаційних цілей. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідів, що становлять основні цілі мотиваційних зусиль. До сучасних концепцій мотивації, заснованих на результатах психологічних досліджень, належать змістовні (див. *Змістовні теорії мотивації*) та процесуальні теорії (див. *Процесуальні теорії мотивації*).

# Н

## **НАБУТТЯ (набрання) ЧИННОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИМ АКТОМ**

— визначений у законодавчому порядку строк, з якого нормативно-правовий акт вступає в дію. Нормативно-правові акти Верховної Ради України і Президента України набирають чинності через десять днів з дня їх офіційного оприлюднення, якщо інше не передбачено самими актами, але не раніше дня їх опублікування в офіційному друкованому виданні. Нормативно-правові акти Кабінету Міністрів набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо більш пізній строк набрання ними чинності не передбачено в цих актах. Якщо нормативно-правові акти зачіпають права та законні інтереси громадян, вони набувають чинності через 10 днів після їх державної реєстрації, але не раніше дня доведення до відома населення. Порядок набуття чинності законів, актів Президента, Кабінету Міністрів визначений Указом Президента „Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності” від 10 червня 1997 р. Неопубліковані акти набувають чинності з моменту одержання їх державними органами або органами місцевого самоврядування, якщо органом, що їх видав, не встановлено інший строк набрання ними чинності (див. *Офіційне оприлюднення нормативно-правових актів*).

**НАГЛЯД** — спостереження за дотриманням об'єктами управління вимог нормативно-правових актів у процесі їх діяльності. Н. буває прокурорським (див. *Прокурорський нагляд*), технічним, санітарним, патентним.

**НАКАЗ** — нормативно-правовий акт, який видається єдиначальним керівником органу виконавчої влади (його структурного підрозділу) у межах його компетенції, містить вимогу необхідності вчинення якоїсь дії або утримання від неї певною фізичною або юридичною особою (особами) з метою вирішення основних і оперативних завдань, що стоять перед цим органом, і є обов'язковим до виконання підпорядкованими структурами та підлеглими службовцями. За призначенням усі Н. поділяються на такі: а) з питань роботи з кадрами; б) загальні, що стосуються різних напрямів діяльності органу виконавчої влади, і можуть видаватися як за його власною ініціативою, так і на виконання розпоряджень вищих органів. Текст Н. складається з двох частин: констатуючої (вступної або описової) та розпорядчої. У першій фіксуються причини видання наказу, наводяться аналітичні дані, факти, мета видання Н., робляться висновки. Друга частина Н. містить конкретні вимоги, у ній

вказуються терміни виконання, відповідальні посадові особи, на яких покладено виконання даного Н. В останньому пункті Н. визначаються особи, на яких покладено контроль за його виконанням.

**НАРАДА** — організаційно-правова форма діяльності, яка забезпечує колегіальне обговорення питань, що випливають із завдань органів виконавчої влади, і прийняття рішень щодо їх виконання. Усі Н. можна поділити на: інформаційні (їх ще називають директивними або інструктивними), оперативні (або диспетчерські) та дискусійні.

**НАУКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — загальна міждисциплінарна самостійна галузь науки про раціональну організацію апарату державного управління і найбільш ефективні засоби, форми і методи його роботи, які дозволяють досягати максимальних результатів за найменших затрат сил і ресурсів. Виходячи з об'єкта і предмета Н.д.у. (див. *Об'єкт науки державного управління, Предмет науки державного управління*), основними напрямками досліджень Н.д.у. є такі: а) теорія та історія державного управління: сутність, зміст, основні категорії, поняття, методологія та принципи державного управління; цілі, завдання, функції державного управління; форми і методи державного управління; стиль державно-управлінської

діяльності; організація державного управління на різних рівнях — центральному, регіональному та місцевому; апарат державного управління; централізація і децентралізація державного управління; координація державного управління як цілісної системи; ресурсне забезпечення державного управління; б) державна служба: теоретико-методологічні, науково-практичні засади державної служби; механізми й процедури добору й підготовки управлінських кадрів і проходження державної служби; кадрова політика та управління персоналом у сфері державної служби; організація професійної діяльності держслужбовців, мотивація та стимулювання професійної діяльності; управління персоналом у державних органах, управління системою державної служби; професійно-кваліфікаційні вимоги до державних службовців; організаційно-правові засади усунення правопорушень і бюрократизму в професійній діяльності державних службовців; оцінка професійної діяльності державних службовців, психологічні, соціологічні та інші аспекти професійної діяльності держслужбовців; в) механізми державного управління: цільові, функціональні й організаційні структури та інші складові державних механізмів; система та структура органів виконавчої влади та їх апаратів; цілі, завдання, функції органів виконавчої влади;

результативність і ефективність функціонування державних механізмів управління, суб'єктів державного управління; регіональне управління та його розвиток; удосконалення адміністративно-територіального устрою; механізми реалізації програм економічного та соціально-культурного розвитку регіону, галузі; механізми управління окремими галузями і сферами суспільного життя та їх удосконалення; інформаційні технології.

**НАУКОВИЙ МЕТОД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (грец. *metodos* — шлях дослідження, спосіб пізнання) — комплекс різноманітних засобів (способів, підходів, інструментів, прийомів), якими користується наука державного управління для дослідження закономірностей, що становлять її предмет. В управлінській науці вирізняють три групи найважливіших методів (іноді їх називають підходами) дослідження, специфіка яких зумовлена особливою сутністю державного управління як діяльності органів виконавчої влади і пов'язаних з цим різноманітних факторів політичного, економічного, соціально-культурного характеру: 1) загальні методи дослідження явищ і процесів управління (див. *Загальні наукові методи*); 2) логічні методи пізнання (див. *Логічні наукові методи*); 3) емпіричні методи дослідження (див. *Методи емпіричних досліджень*).

**НАУКОВО-ТЕХНІЧНА (наукова) РАДА МІНІСТЕРСТВА** — дорадчо-консультативний орган, що утворюється у міністерстві для розгляду наукових рекомендацій та інших пропозицій щодо головних напрямів розвитку науки і техніки, обговорення найважливіших програм та інших питань. До Н.-т.р.м. входять учені та висококваліфіковані фахівці. Склад Н.-т.р.м. і положення про неї затверджує міністр.

**НАЦІОНАЛЬНА ШКАЛА КРЕДИТНИХ РЕЙТИНГІВ** — оцінка кредитних ризиків, на підставі результатів якої встановлюється ступінь кредитного ризику позичальника — регіону, органу місцевого самоврядування, галузі національної економіки, суб'єкта господарювання та окремих боргових інструментів — облігацій, векселів, позичок. Використання Н.ш.к.р. дає змогу інвесторам визначити інвестиційну привабливість її об'єктів. Кредитні рейтинги можуть бути короткостроковими (характеризують кредитний ризик у короткостроковій перспективі — до одного року) і довгострокові (характеризують кредитний ризик у довгостроковій перспективі — понад один рік). Значення кредитних рейтингів варіюються у межах від позначки „найвища кредитоспроможність” до позначки „дефолт”.

**НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ** — результати інтелектуальної діяльності в усіх сферах

життєдіяльності людини, суспільства і держави, зафіксовані на відповідних матеріальних носіях інформації як окремі документи і масиви документів, бази й банки даних, усі види архівів, бібліотеки, музейні фонди та інші, що містять дані, відомості та знання, які є об'єктом права власності всіх суб'єктів України і мають споживчу вартість (політичну, економічну, наукову, освітню, соціокультурну, оборонну, ринкову, історичну, інформаційну тощо).

**НЕНОРМАТИВНИЙ АКТ** — індивідуальний акт, адресований одній або декільком особам, породжуючи для них цивільні права та обов'язки, який не містить у собі загальних норм і правил поведінки для невизначеного кола осіб.

**НЕНОРМАТИВНО-ПРАВОВА ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — застосування органом виконавчої влади встановлених згідно з наданою компетенцією норм права через видання ним відповідних актів застосування цих норм, а також здійснення інших юридично значущих дій. Н.-п.ф.у.д. знаходить своє вираження в актах державного управління, які носять ненормативний характер як загального, так й індивідуального значення. Органи виконавчої влади можуть здійснювати такі юридичні дії: 1) Ліцензування: на зайняття окремими видами підприємницької діяльності; у сферах банківської

діяльності; діяльності з надання фінансових послуг; зовнішньоекономічної діяльності; телекомунікацій; електроенергетики та використання ядерної енергії; освіти, інтелектуальної власності; виробництва і торгівлі спиртом етиловим, кон'ячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами (див. *Ліцензування*). 2) Акредитація вищих навчальних закладів освіти; атестація підприємств, робочих місць, судових експертів; сертифікація товарів, робіт і послуг. 3) Дозвільні процедури: щодо введення в експлуатацію нових і реконструйованих виробничих та інших об'єктів (малих архітектурних форм, офісів, торговельних, виробничих та соціально-побутових приміщень тощо) та можливості початку здійснення діяльності на цих об'єктах; на розміщення реклами; на придбання, зберігання, носіння і перевезення зброї. 4) Реєстрація з веденням реєстрів: суб'єктів підприємницької діяльності; актів громадянського стану; автомобототранспортних засобів. 5) Легалізація суб'єктів: легалізація об'єднань громадян, недержавних організацій. 6) Легалізація актів: консульська легалізація документів; нострифікація — визнання дипломів, виданих в інших країнах; верифікація — встановлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України. 7) Соціальні управлінські послуги (напр., призначення субсидій, пенсій) (див. *Соціальні послуги*).

Поряд із названими, до Н.-п.ф. уд. також відносять: встановлення різноманітних загальнообов'язкових правил; укладання цивільно-правових договорів; подання обов'язкових звітів; застосування економічних санкцій, заходів адміністративного примусу до порушників юридичних заборон галузевого, відомчого характеру; участь органів влади як позивачів чи відповідачів у судах.

### **НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ**

— нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні та групові потреби.

**НЕФОРМАЛЬНА СТРУКТУРА КОЛЕКТИВУ** — структура, що виникає на підставі фактично виконуваних працівником функцій, а не тільки тих, що передбачені йому формальними регламентами.

**НЕФОРМАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ** — одна з форм соціального контролю за діяльністю апарату державного управління з боку засобів масової інформації, громадських організацій, формування громадської думки (див. *Громадський контроль*).

**НОВА УПРАВЛІНСЬКА ІДЕОЛОГІЯ** — доктрина, спрямована на оновлення адміністративної культури, формування готовності

управлінського персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій, зовнішніх викликів та підвищення особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

**НОМЕНКЛАТУРА** (від лат. *nomenclatura* — розпис імен, список) — перелік посадових осіб, які затверджуються та заміщуються лише за рішенням або згодою вищого керівного органу. В умовах командно-адміністративної системи Н. була невід'ємною складовою та основою партійної кадрової політики, що призвело до її виокремлення в окрему касту, яка користувалася спеціальними благами та пільгами в умовах тотального дефіциту. В умовах демократичного суспільства номенклатурний підхід є неприйнятним. Добір персоналу на державну службу здійснюється на засадах системи особистих заслуг, що дає можливість залучити професійно підготовлених, компетентних, ініціативних, висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методами менеджменту та мають організаторські здібності (див. *Система особистих заслуг*).

**НОМЕНКЛАТУРА СПРАВ** — обов'язковий для кожної юридичної особи систематизований перелік назв справ, що формуються в її діловодстві, розміщених у певній послідовності, із зазначенням строків зберігання справ.

**НОРМАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — адміністративні методи державного управління, спрямовані на встановлення нормативів (певні обмеження, нормування, класифікація, стандартизація, уніфікація, еталонування тощо), які є орієнтиром в управлінській діяльності, а їх дотримання є обов'язковим усіма суб'єктами і об'єктами державного управління. Формою вираження нормативного впливу є встановлення меж обмежень та відхилень, відповідно стандарт, норма, норматив, довідник, ліцензія, дозвіл, сертифікат є документальним вираженням Н.м.у.

Н.м.у. систематизуються так: 1) за рівнем управління — народногосподарські, загальносистемні, внутрішньоорганізаційні; 2) за видами — організаційно-управлінські, фінансово-кредитні, трудові; 3) за терміном дії — довго-, середньо- та короткострокові; 4) за напрямом впливу — на колектив у цілому та на окремих службовців.

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — видання правових актів, які встановлюють відповідні правила поведінки або спрямовані на вирішення якоїсь конкретної проблеми. Н.-п.ф.у.д. реалізується через видання нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, відомчих нормативно-правових актів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та їхніх тери-

торіальних органів; управлінь, відділів, інших служб обласних, Київської і Севастопольської міських, районних державних адміністрацій (див. *Нормативно-правовий акт*).

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ** — офіційний письмовий документ, прийнятий чи виданий уповноваженим на це суб'єктом нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, який спрямований на регулювання суспільних відносин, містить нормативні приписи (має неперсоніфікований характер, розрахований на багаторазове застосування, і його дія не вичерпується одноразовим виконанням). До Н.-п.а. відносять: укази, постанови, накази, розпорядження, рішення, положення, що містять правові норми (правила поведінки), розраховані на широке коло осіб, підприємства, установи, організації і неодноразове застосування незалежно від строку дії (постійні чи обмежені певним часом) та характеру відомостей, що в них містяться. У цих актах визначаються необхідні умови виконання роботи, вимоги до неї, стадії дій, інколи способи їх виконання, строки, співвиконавці, види розроблених документів, їх основні позиції, послідовність узгодження тощо. Таким чином, Н.-п.а. відповідають на питання: що і як необхідно робити, нерідко пов'язуючи дії декількох учасників виконання поставленого завдання.

## **НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХ- НІКА**

— система правил і способів підготовки проектів актів, що забезпечує максимально повну і точну відповідність форми нормативних положень їх змісту, доступність для розуміння і простоту викладу, вичерпне охоплення питань, що належать до предмета правового регулювання таких актів. Основними елементами Н.т. є: методологія складання проекту акта; визначення структури проекту акта; правила і способи викладення нормативних положень; обов'язкове дотримання вимог щодо уніфікації термінології та мовного оформлення; правила внесення змін до актів управління, визнання їх такими, що втратили чинність, або скасування.

## **НОРМОТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ**

— одна з форм діяльності органів виконавчої влади, пов'язана з підготовкою проектів актів, зокрема щодо внесення змін до прийнятих актів, або з визнанням їх такими, що втратили чинність. Підставами для Н.д. можуть бути: нормотворча пропозиція (див. *Нормотворча пропозиція*), положення нормативного акта вищої юридичної сили, плани підготовки проектів нормативних актів, висновки експертів щодо виявлення прогалин та суперечностей у законодавстві.

**НОРМОТВОРЧА ІНІЦІАТИВА** — офіційне подання за визначеною процедурою повноважними особа-

ми до відповідних суб'єктів нормотворчих повноважень розроблених проектів нормативних актів. Проект нормативного акта має вноситися суб'єкту нормотворчих повноважень разом із: пояснювальною запискою, довідками та аналітичними матеріалами, висновками експертизи.

## **НОРМОТВОРЧА ПРОПОЗИ- ЦІЯ**

— подання будь-яким суб'єктом правовідносин мотивованих пропозицій щодо необхідності прийняття, скасування чи зміни нормативних актів. Н.п. оформлюється у вигляді концепції проекту нормативного акта — самостійного документа, який містить усебічне обґрунтування вибору оптимального варіанта розв'язання проблеми та визначає засади нормативно-правового вирішення цієї проблеми.

## **НОРМОТВОРЧА ФУНКЦІЯ**

— функція органів виконавчої влади, сутністю якої є розпорядчо-управлінська діяльність, спрямована на видання від імені держави власних підзаконних актів загального характеру на виконання законів. Н.ф. забезпечує здійснення управлінського впливу суб'єктів державного управління на підпорядковані об'єкти та Кабінету Міністрів України на всю систему органів виконавчої влади. Уряд у межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання для всіх об'єктів державного управління на всій території держави.

**ОБ'ЄКТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

— те, на що спрямована предметно-практична діяльність суб'єкта кадрової політики у сфері державного управління — персонал органів публічної влади.

**ОБ'ЄКТ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — діяльність органів виконавчої влади.

**ОБ'ЄКТНО-ПРЕДМЕТНЕ ПОЛЕ ДОСЛІДЖЕНЬ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

— вивчення одного з основних видів діяльності держави — здійснення виконавчої влади, що синтезує соціально-політичний, історичний, юридичний, соціологічний, економічний, психологічний підходи, не обмежуючись і не зливаючись при цьому з жодним із них. Наука державного управління вивчає різні види управлінської діяльності — від оптимізації праці державних службовців до розроблення концептуальних напрямів модернізації апарату державного управління. Її головною метою є одержання й теоретична систематизація нових знань (фундаментальних і прикладних) про діяльність органів виконавчої влади, державних службовців, знаходження шляхів підвищення ефективності державного управління, оптимізації управлінських функцій, вдосконалення методів державного управління. Разом з тим прикладні

дослідження спрямовані на практичне застосування отриманих фундаментальних результатів для вирішення конкретних завдань у сфері державного управління.

**ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ** — система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення, тобто система, якою управляють. Об'єктами державного управління є система, на яку спрямовується владний вплив суб'єктів управління. Безпосередніми об'єктами, на які вчиняє вплив той чи інший конкретний суб'єкт, є підпорядковані йому сектори (галузі) державного управління.

**ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ** — ключова ланка в системі органів виконавчої влади, основним завданням якої є реалізація функцій державного управління на обласному рівні. О.д.а. — єдиноначальний орган виконавчої влади загальної компетенції, повноваження якого реалізуються одноособово його керівником — головою обласної державної адміністрації, що призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України на строк повноважень глави держави. Структура О.д.а. є такою: керівництво (голова, перший заступник голови, заступники голови);

апарат облдержадміністрації; головні управління, управління, відділи та інші структурні підрозділи облдержадміністрації.

Перший заступник і заступники голови облдержадміністрації виконують обов'язки, визначені головою, і несуть персональну відповідальність за стан справ у дорученій їм ділянці роботи. Перший заступник голови облдержадміністрації призначається на посаду головою обласної держадміністрації за згодою Прем'єр-міністра України. Заступники голови облдержадміністрації призначаються на посаду головою облдержадміністрації за погодженням з відповідним віце-прем'єр-міністром. Керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів державних адміністрацій очолюють відповідні підрозділи і несуть персональну відповідальність перед головами відповідних держадміністрацій за виконання покладених на ці підрозділи завдань. Вони призначаються на посаду та звільняються з посади головами держадміністрацій за погодженням з органами виконавчої влади вищого рівня в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

**ОБЛАСТЬ** — адміністративно-територіальна одиниця в складі України, що характеризується певними історичними, економічними, географічними, культурними, демографічними, екологічними

особливостями. До складу України входять 24 О.: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська.

### **ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

— низка спеціальних обмежень щодо державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, спрямованих на попередження корупції і боротьбу зі службовими злочинами. Державний службовець не має права: а) займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо чи через посередників або бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, де він працює, а також виконувати роботу на умовах сумісництва (крім наукової, викладацької, творчої діяльності, а також медичної практики); б) сприяти, використовуючи своє службове становище, фізичним і юридичним особам у провадженні ними підприємницької діяльності, а також отриманні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів чи пільг з метою одержання за це для себе, своїх родичів або інших осіб матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг; входити самостійно, через пред-

ставника або підставних осіб до складу правління чи інших виконавчих органів підприємств, кредитно-фінансових установ, господарських товариств, організацій, спілок, об'єднань, що провадять підприємницьку діяльність; в) відмовляти фізичним і юридичним особам в інформації, надання якої передбачено правовими актами, навмисне затримувати її. Надавати недостовірну чи неповну інформацію; відмовляти у видачі або затримувати підготовку та видачу фізичним або юридичним особам передбачених законодавством довідок, посвідчень, інших документів; г) вимагати чи приймати від фізичних і юридичних осіб подарунки, послуги чи будь-які інші переваги, які є чи можуть виглядати як винагорода за рішення чи дії, які належать до його службових обов'язків. Особи, які претендують на посаду в системі державної служби, попереджаються про встановлені щодо них обмеження.

**ОБОВ'ЯЗКИ** — нормативно закріплене коло дій, що покладаються на органи виконавчої влади, посадових і службових осіб цих органів, і які є безумовними до виконання. О. є невід'ємною складовою повноважень (див. *Повноваження органу виконавчої влади*).

**ОБОВ'ЯЗКОВА СПЕЦІАЛЬНА ПЕРЕВІРКА** — вид перевірки, що здійснюється за дорученням глави

Адміністрації Президента України або Міністра Кабінету Міністрів України Головним управлінням державної служби України за участю Державної податкової адміністрації України, Міністерства внутрішніх справ України і Служби безпеки України стосовно відомостей, що подають кандидати на зайняття посад державних службовців, призначення на які здійснює Президент України або Кабінет Міністрів України.

**ОДНОПАРТІЙНИЙ УРЯД** — уряд, сформований із представників однієї політичної партії, яка за результатами виборів отримала абсолютну більшість парламентських місць (нижня палата). О.у. є типовим для країн із парламентською формою правління і двопартійною системою (Австралія, Велика Британія, Канада, Нова Зеландія) або із партійною системою з домінуючою партією (Індія, Швеція, Японія). О.у. властивий і президентським республікам, у яких глава держави формує його в основному із представників своєї політичної партії чи тієї, що мала вирішальний вплив на його обрання. Іншим партіям відводиться роль опозиції. Така модель забезпечує максимальний рівень співпраці між урядом і парламентом.

**ОЗНАКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — комплекс характерних рис і факторів управлінської діяльності, які визначаються спрямова-

ністю державного управління та розкривають його сутність. Найхарактерніші О.д.у.: 1) виконавчо-розпорядчий характер; 2) підзаконність; 3) масштабність та універсальність; 4) ієрархічність; 5) організуючий характер. Аналізуючи характерні О.д.у., державне управління можна визначити як багатогранну організуючу діяльність держави, спрямовану на виконання її завдань та функцій, що здійснюється через практичну діяльність органів виконавчої влади.

**ОМБУДСМЕН** (від швед. ombudsman, від ombudo — представник) — спеціально обрана чи призначена посадова особа, незалежна у здійсненні своїх функцій від жодної з гілок влади, функцією якої є здійснення контролю за дотриманням прав людини і громадянина органами влади, передусім органами виконавчої влади, а у деяких випадках — також приватними особами та об'єднаннями. До компетенції О. входить вирішення проблем, що виникають у відносинах між приватними особами та органами державної влади, розгляд скарг на діяльність органів публічної влади. О., як правило, за власною ініціативою здійснює перевірки щодо законності та правильності управлінських актів, процедур їх прийняття, дій відповідних посадових осіб. Уперше інститут О. був запроваджений у 1809 р. у Швеції з метою контролювання з

боку суспільства законодавчої, виконавчої і судової влади. А з часом він знайшов своє місце в державно-правовій практиці більш ніж п'ятдесяти країн світу, у тому числі й Україні. Введення інституту Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини є новацією у державно-правовій системі захисту прав і свобод людини в нашій країні та важливим кроком на шляху формування в Україні громадянського суспільства європейського зразка. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини здійснює контроль за дотриманням конституційних прав і свобод людини і громадянина (ст. 101 Конституції). Його конституційний статус конкретизується у Законі України „Про Уповноваженого Верховної Ради України” від 13 листопада 1997 р. О. сьогодні сприймається як своєрідний посередник між особою та органами публічної влади, який розслідує скарги і запобігає зловживанням з боку останньої.

**ОРГАН ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — первинний елемент апарату державного управління, носій виконавчої влади, що має юридичний статус такого органу, утворюється державою у порядку, встановленому законом, для здійснення від її імені функцій виконавчої влади і наділений для цього державновладними повноваженнями, певною організаційною структурою, територіальним масштабом дії,

необхідними для здійснення функцій державного управління у властивих йому організаційно-правових формах із використанням при цьому необхідних методів управління.

**ОРГАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — орган державної виконавчої влади або інший державний орган, визначений таким на підставі законодавства. Саме таким органом є Національний банк України, юридичний статус якого визначається Конституцією України та Законом „Про Національний банк України”. До О.д.у. можна також віднести ті органи, діяльність яких є формою вираження не тільки виконавчої влади: адміністрації державних підприємств, установ, організацій. Їх специфічне місце, що пов'язане лише з внутрішньою (в межах відповідної організації) спрямованістю управлінської діяльності, знаходиться поза межами системи органів виконавчої влади. Ця специфіка полягає в тому, що за допомогою державного управління реалізується так звана адміністративна влада.

**ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — самостійний вид органів державної влади, які відповідно до конституційного принципу поділу державної влади покликані здійснювати функції, покладені на виконавчу гілку влади, надавати громадянам державні послуги та наділе-

ні для цього відповідною компетенцією. Конституція України встановила три організаційно-правових рівні органів виконавчої влади — вищий, центральний, місцевий. Відповідно визначені й види органів виконавчої влади: 1) вищий орган у системі органів виконавчої влади; 2) центральні органи виконавчої влади (див. *Центральні органи виконавчої влади*); 3) місцеві органи виконавчої влади. Згідно зі ст. 113 Основного Закону, Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади (див. *Кабінет Міністрів України*). До цієї системи, крім Уряду, входять міністерства, державні комітети та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Відповідно до ст. 118 Конституції, виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації (див. *Рада міністрів Автономної Республіки Крим*). До О.в.в. можна віднести й Раду міністрів Автономної Республіки Крим, яка, згідно зі ст. 35 Конституції Автономної Республіки Крим, також виконує державні виконавчі функції і повноваження, делеговані законами України відповідно до Конституції України (див. *Місцева державна адміністрація*).

**ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ  
АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ**  
— органи виконавчої влади, що

функціонують в Автономній Республіці Крим. Порядок функціонування О.в.в.А.Р.К. визначений постановою Верховної Ради Автономної Республіки Крим „Про систему органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим і внесення змін до деяких нормативно-правових актів”. До О.в.в.А.Р.К. належать Рада міністрів (уряд) Автономної Республіки Крим, міністерства (економіки; фінансів; промислової політики, транспорту, зв'язку і паливно-енергетичного комплексу; курортів і туризму; культури і мистецтв; аграрної політики; праці і соціальної політики; освіти і науки; охорони здоров'я; будівельної політики, архітектури і житлово-комунального господарства; у справах молоді, сім'ї та гендерної політики) та відомства Автономної Республіки Крим, Севастопольська міська державна адміністрація, районні державні адміністрації. О.в.в.А.Р.К. входять до єдиної системи органів виконавчої влади України. Однак модель взаємовідносин центральних органів виконавчої влади України і О.в.в.А.Р.К. має певні особливості. Вони зводяться до того, що, хоч на території автономії і діють Конституція та закони України, але разом із тим Автономна Республіка Крим має свою Конституцію, прийняту Верховною Радою Автономної Республіки Крим 21 жовтня 1998 р. та затверджену Верховною Радою України 23 грудня того ж року. Аналіз

статей 137 і 138 Конституції України, ст. 38 Конституції Автономної Республіки Крим, які встановлюють перелік і межі повноважень органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, дає підстави вважати, що Рада міністрів Автономної Республіки Крим наділена більшими повноваженнями, порівняно з обласними державними адміністраціями. Це випливає і з більш вищого статусу Автономної Республіки Крим, порівняно з областями (див. *Рада міністрів Автономної Республіки Крим*).

**ОРГАНИ ГАЛУЗЕВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ** — органи виконавчої влади, предметом компетенції яких є окрема галузь чи сфера народногосподарських чи соціально-економічних відносин, врегулювати і управляти якими уповноважуються ці спеціально утворені органи. Компетенція та права О.г.к., по-перше, обмежуються певною галуззю, по-друге, не можуть виходити за межі тих завдань, які на них покладені. Вони поєднують об'єкти управління під керівництвом відповідного органу виконавчої влади за ознаками виробничої єдності незалежно від їх територіального розташування.

**ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** — передбачена Конституцією України система установ, що здійснюють публічну політичну владу на засадах поділу влади на законодавчу,

виконавчу і судову. В Україні владу глави держави здійснює Президент України. Єдиним органом законодавчої влади є парламент — Верховна Рада України. Органами виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим. Органами судової влади є Конституційний Суд України та судові органи, що входять до системи судів загальної юрисдикції.

**ОРГАНИ ЗАГАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ** — органи виконавчої влади, які за своїм статусом і функціональним призначенням здійснюють державне управління усім комплексом відносин (у політико-адміністративній, соціально-економічній, культурно-освітній, екологічній сферах), що виникають на загальнодержавному рівні чи на рівні окремої адміністративно-територіальної одиниці. Такими органами є: Кабінет Міністрів України, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські, районні державні адміністрації.

**ОРГАНИ СПЕЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ** — органи, що за своїм статусом і функціональним призначенням здійснюють управління у певній сфері (галузі) державного управління. О.с.к. поділяються на галузеву (див. *Органи галузевої компетенції*) та функціональну групи органів

виконавчої влади (див. *Органи функціональної компетенції*).

**ОРГАНИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ** — органи виконавчої влади, що створюються для виконання функцій державного управління міжгалузевого чи міжсекторного характеру. Для цієї групи органів виконавчої влади практично неможливо чітко встановити одну основну чи декілька можливих галузей, в яких вони реалізують свої повноваження, оскільки йдеться про певні соціально-економічні чи гуманітарні відносини, які врегульовуються завдяки цілому комплексу заходів загального, а не галузевого характеру. Головною ознакою, яка обумовлює права і повноваження О.ф.к., є не безпосередня структура об'єкта їх управління, а певна функція державного управління.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА (корпоративна) КУЛЬТУРА** — складна композиція базових припущень, властивих організації, які сприймаються персоналом і знаходять вияв у проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають для членів організації формальні і неформальні моделі поведінки, які мають свої особливості в різних системах.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА НАУКА** — галузь знань, що досліджує теоретичні, соціологічні та психологічні проблеми організацій (див. *Тектологія*).

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА**

(від лат. *structura* — будова, розташування, порядок) — структура, що відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, які функціонують для досягнення поставленої мети.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

— сукупність управлінських елементів (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються організаційні взаємозв'язки в межах відповідної управлінської системи, що забезпечують ефективність її функціонування, метою якої є реалізація функцій державного управління. Вибір О.с.д.у. залежить від цілей, які виходять з життєвих потреб об'єктів управління. Оскільки вибір мети, тобто призначення організації, завжди потребує перетворення цих намірів на дії, а отже, визначення її функцій, то логічна модель розвитку організації матиме такий вигляд: потреби об'єктів управління зумовлюють її цілі (завдання), які формулюють головну мету, яка встановлює відповідні функції, що визначають створення відповідної управлінської структури. Інакше кажучи, слід прагнути до створення такої О.с.д.у., яка оптимально забезпечить виконання визначених для організації функцій. Побудова раціональної О.с.д.у. залежить від ряду факторів: а) необхідності постійної підтримки адекватності

структурних форм виконавчої влади функціональному змісту її діяльності, адже не та чи інша побудова робить апарат управління ефективним, а ступінь відповідності його структурних форм правильно встановленим функціям, методам, формам і процедурам, необхідним для успішного здійснення цих функцій; б) звідси — визначення функцій як основного структуроутворюючого фактора системи органів виконавчої влади, адже завдання та мета управління, диференціюючись у функціях конкретних органів, багато в чому визначають їх кількісний аспект та внутрішню структуру. Отже, управлінські функції слугують основою для побудови О.с.д.у.; в) виходячи з того, що об'єкт управління впливає на структуру через функції, в структурі закріплюється розподіл управлінських функцій відповідно до об'єктивних потреб керованого об'єкта. Водночас, при побудові О.с.д.у. необхідно враховувати внутрішні потреби конкретного органу виконавчої влади у власній самоорганізації, адже він, будучи цілісним утворенням, має певні внутрішні закономірності функціонування та розвитку.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СОЦІАЛІЗАЦІЯ** — процес адаптації працівника на новій для нього посаді у сфері державної служби, що включає порівняння необхідної кваліфікації для виконання службових

обов'язків і наявних у нього знань, навичок і здібностей, а також соціально-психологічне входження у новий колектив.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — діяльність з організації внутрішньої роботи управлінського апарату, а саме — розподіл службових обов'язків, заходи щодо оптимального поєднання єдиначальності та колегіальності, інструктування службовців (роз'яснення мети, змісту, функцій, особливостей нормативно-правових актів тощо), встановлення загального та індивідуального режиму роботи, підготовка та проведення засідань, нарад, колегій тощо.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ** — процес створення управлінської структури, що дає можливість працівникам ефективно взаємодіяти для досягнення мети організації. Склад О.ф.у. передбачає такі три основні фази: 1) фаза почину (ініціювання) бере початок від першого задуму організації до стадії реального формування її апарату; 2) фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності; 3) фаза розпорядча (адміністрування) здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації. Виділяють такі аспекти О.ф.у.: а) взаємовідносини повноважень,

що забезпечують розподіл та координацію завдань між рівнями управління; б) створення управлінської системи — суб'єктів та об'єктів управління і встановлення зв'язків між ними; в) удосконалення управлінської системи.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНІ ВИМОГИ ДО АКТИВ УПРАВЛІННЯ** — вимоги, що полягають у дотриманні правил оформлення актів управління, які мають відповідати техніко-юридичним вимогам та мовним і термінологічним стандартам, узгоджуватися з раніше прийнятими актами, викладатися грамотно, згідно з правописом.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — сукупність органів виконавчої влади, об'єднаних предметами їх відання і компетенцій, а також відповідними організаційними взаємозв'язками, які забезпечують цілісний управлінський вплив на відповідні сектори (галузі) державного управління.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — принципи, що визначають організаційні засади функціонування інституту державної служби. До цієї групи можна віднести такі принципи: єдність системи державної служби; політична нейтральність державної служби; рівність доступу до державної

служби; ієрархічність системи держслужби; уніфікованість державної служби; стабільність інституту державної служби; ефективність держслужби; система заслуг.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** — сукупність процесів чи дій, що полягають у раціональному сполученні та впорядкуванні всіх елементів певного об'єкта у часі та просторі таким чином, щоб кожен із них сприяв успіху його діяльності.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАДИ** — набір форм і методів розподілу влади по вертикалі (за рівнями), на кожному рівні по горизонталі та за функціями.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРИ** — постійне супроводження процесу розвитку державних службовців шляхом планування, реалізації організаційних, мотиваційних і моніторингових заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для підвищення використання потенціалу їх кар'єри.

**ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — функції, що відображають роль державної служби в суспільстві, спрямовані на підтримку життєдіяльності суспільства. До О.ф.д.с. відносять такі: 1) забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами; 2) забез-

печення результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень і компетенції на конституційних засадах; 3) впровадження адміністративних дій; 4) захист прав та свобод людини і громадянина, реалізація їх інтересів; 5) надання послуг фізичним і юридичним особам; 6) створення умов для залучення на державну службу найбільш професійних та відданих справі кадрів — фахівців нової генерації.

**ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — функції, що породжуються основними завданнями державного управління та спрямовані на зміцнення конституційно встановлених суспільних відносин, державного устрою, визначають базові принципи функціонування державного механізму, забезпечують захист прав і свобод громадян та стабільність міжнародного становища держави. О.ф.у. — це ті, що покликані служити колективним (загальним) інтересам суспільства для вирішення завдань політико-адміністративного, економічного та соціокультурного характеру. До О.ф.у. відносять такі: а) політико-адміністративні, що забезпечують функціонування державного механізму та стабільність конституційно встановлених суспільних відносин (див. *Політико-адміністративні функції управління*); б) економічні, котрі уособлюють

господарсько-організаційну діяльність держави (див. *Економічні функції управління*); в) соціальні, які покликані реалізовувати державну соціальну політику (див. *Соціальні функції управління*); г) гуманітарні — спрямовані на функціонування та розвиток духовно-інтелектуальної сфери (освіти, науки і культури) (див. *Гуманітарні функції управління*).

**ОСОБИСТИЙ ПРИЙОМ ГРОМАДЯН** — прийом громадян посадовими особами органів влади, за результатами якого приймаються рішення, що опрацьовуються відповідними службами, у результаті чого готуються проекти доручень, які розглядаються посадовими особами органів влади. О.п.г. проводиться у порядку, встановленому ст. 23 Закону України „Про звернення громадян”. Інформація про порядок і графік О.п.г. членами Кабінету Міністрів України публікується у газеті „Урядовий кур'єр”, розміщується на Єдиному веб-порталі Уряду та у приймальні Кабінету Міністрів України. Для ведення О.п.г. відводиться відповідним чином обладнане місце. Звернення громадян розглядаються і вирішуються у термін не більш як один місяць від дня надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, — невідкладно, однак не пізніше п'ятнадцяти днів від дня їх отримання. Якщо в місячний

строк вирішити порушені у зверненні питання неможливо, керівник відповідного органу або його заступник встановлює необхідний термін для розгляду, про що повідомляється особі, яка його подала. При цьому загальний термін вирішення порушених у зверненні питань не може перевищувати сорока п'яти днів.

**ОФІЦІЙНЕ ДРУКОВАНЕ ВИДАННЯ** — визначений у встановленому порядку друкований засіб масової інформації, офіційне оприлюднення в якому нормативно-правового акта гарантує йому повне і точне відтворення прийнятого тексту та має значення для визначення строку набрання ним чинності. Згідно з Указом Президента „Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності” від 10 червня 1997 р. О.д.в. є: журнали „Офіційний вісник України”, „Відомості Верховної Ради України”, газета „Урядовий кур'єр”. Громадяни, державні органи, підприємства, установи, організації під час здійснення своїх прав і обов'язків повинні застосовувати закони України, інші акти Верховної Ради України, акти Президента України і Кабінету Міністрів України, тільки опубліковані в О.д.в.

**ОФІЦІЙНЕ ОПРИЛЮДНЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ** — важливий етап набуття чинності

нормативно-правових актів, який полягає у вміщенні прийнятого документа у відповідному друкованому виданні з метою широкого ознайомлення з його змістом громадянської та окремих громадян, а також державних органів. Відповідно до ст. 57 Конституції України, закони та інші нормативно-правові акти, що визначають права й обов'язки громадян, не доведені до відома населення в порядку, встановленому законом, є нечинними. Нормативно-правові акти, які визначають права й обов'язки громадян та зареєстровані у Міністерстві юстиції України, повинні бути оприлюднені у встановленому порядку. Порядок набуття чинності законів, актів Президента, Кабінету Міністрів визначений Указом Президента „Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності” від 10 червня 1997 р. Закони України, інші акти Верховної Ради, акти Президента, Кабінету Міністрів не пізніше як у п'ятнадцятиденний строк після їх прийняття у встановленому порядку і підписання підлягають оприлюдненню державною мовою в офіційних друкованих виданнях (див. *Офіційне друковане видання*). Акти Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів можуть бути в окремих випадках офіційно оприлюднені через телебачення і радіо. О.о.н.-п.а. здійснюється після включення їх до Єдиного

державного реєстру нормативно-правових актів із зазначенням присвоєного їм реєстраційного коду. Нормативно-правові акти можуть бути опубліковані в інших друкованих виданнях лише після їх офіційного оприлюднення. У такому випадку вони мають інформаційний характер і не можуть бути використані для офіційного застосування. Акти Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів, які не мають загального значення чи нормативного характеру, можуть не публікуватися за рішенням відповідного органу. Ці акти та акти з обмежувальними грифами офіційно оприлюднюються шляхом надсилання відповідним державним органам та органам місцевого самоврядування і доведення ними до відома підприємств, установ, організацій та осіб, на яких поширюється їх чинність. Що стосується відомих нормативно-правових актів, то законом ще не визначено процедуру доведення до відома громадян зазначених актів. Тому це може бути будь-який спосіб оприлюднення через засоби масової інформації: газети, телебачення, радіо. Крім того, ст. 29 Закону України „Про інформацію” зазначає, що поширення інформації здійснюється не лише через пресу, а й безпосереднім наданням її заінтересованим громадянам, державним органам та юридичним особам. Неопубліковані акти набирають чинності з моменту одер-

жання їх державними органами або органами місцевого самоврядування, якщо органом, що їх видав, не встановлено інший строк набрання ними чинності.

**ОФІЦІЙНІ ДРУКОВАНІ ОРГАНИ** — періодичні друковані засоби масової інформації, засновником (співзасновником) яких є органи державної влади та органи місцевого самоврядування, метою діяльності яких є інформування про діяльність відповідного органу державної влади чи місцевого самоврядування (газети, журнали, вісники, часописи, відомості, бюлетені, збірники тощо).

**ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ** — процедура перевірки діяльності державних службовців відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи та порівняння якості їх роботи із визначеними критеріями і показниками, що здійснюється безпосереднім керівником шляхом спостереження та контролю. О.п.д. здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносяться до форми бланка щорічної оцінки та додатка до неї. Державний службовець повинен висловити свій погляд, визначити проблемні питання, а також установити для себе конкретну мету в удосконаленні професіоналізму.

Безпосередній керівник оцінює виконання держслужбовцем посадової інструкції, особистого плану роботи, визначеного на початку звітного періоду, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань, змін до плану тощо. За результатами оцінювання і самооцінювання керівником виставляється підсумкова оцінка, яка може бути такою: а) низька — державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корекції результату його роботи; б) задовільна — державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника інколи вносити корективи у результати роботи; в) добра — державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, усунув необхідність втручання керівника у результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень; г) висока — державний службовець перевищив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль у виконанні своїх обов'язків і доручень.

## П

### **ПАРЛАМЕНТСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УРЯДУ**

— форма взаємовідносин між законодавчою та виконавчою гілками влади, властива парламентським республікам, що характеризується значною залежністю уряду від рішень парламенту, а функціонування уряду можливе лише за підтримки більшості депутатів. За такої системи відмова парламенту у довірі уряду спричиняє його відставку або достроковий розпуск парламенту, оголошення нових виборів з наступним новим призначенням уряду.

### **ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ КОНТРОЛЬ**

— форма державного контролю за діяльністю уряду з боку законодавчого органу. П.к. за виконавчою владою має політичний характер — спрямований на політичну діяльність уряду та його членів. Основними формами П.к. є: контроль парламенту через установчу функцію під час формування уряду, призначення вищих посадових осіб; порушення питання про довіру уряду; парламентське розслідування та деякі інші. Наслідком П.к. може бути відставка уряду в цілому або окремих його членів. В Україні ефективний систематичний контроль здійснюють комітети Верховної Ради, що властиво всім демократичним державам. Контрольна діяльність депутатів вира-

жається у праві звертатися із запитом до Кабінету Міністрів, керівників інших центральних органів державної влади, а також до керівників підприємств, установ і організацій, незалежно від їх підпорядкування і форм власності. Такі запити можуть бути як усними, так і письмовими. За ними перелічені органи (посадові особи) зобов'язані повідомити народному депутатові України про результати розгляду запиту. У багатьох парламентах світу щотижня надається час для усних запитань депутатів членам уряду (т. зв. „час запитань”). Особливим різновидом П.к. є фінансовий контроль, що здійснюється через спеціальні органи парламенту (див. *Фінансовий контроль*). В Україні контроль за використанням коштів державного бюджету від імені Верховної ради України здійснює Рахункова палата. Ще однією формою парламентського контролю за урядом можна вважати діяльність інституту омбудсменів (див. *Омбудсмен*).

### **ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ СПОСІБ УТВОРЕННЯ УРЯДУ**

— процедура формування уряду безпосередньо законодавчим органом на підставі результатів виборів до парламенту.

**ПЕРЕВИЩЕННЯ ВЛАДИ** (посадових повноважень) — посадовий злочин, який полягає у вчиненні

посадовою особою дій, що явно виходять за межі визначених їй законом функцій і повноважень, якщо вони завдали істотної шкоди державним чи громадським інтересам або правам та інтересам окремих фізичних чи юридичних осіб.

**ПЕРЕКОНАННЯ** — 1) метод державного управління, що здійснюється ненасильницьким шляхом, спрямований на свідоме засвоєння й усвідомлення працівником морально-правових принципів та цінностей державної служби — визначальних чинників його поведінки, доброчесності та виконання службових обов'язків; 2) раціональна основа моральної поведінки державного службовця, що дає можливість йому здійснювати ті чи інші дії свідомо, із розумінням необхідності й доцільності певної поведінки.

**ПЕРЕМІЩЕННЯ ПО СЛУЖБІ** — один з етапів проходження державної служби, який може здійснюватися у трьох напрямках: 1) на вищу посаду — з метою просування державного службовця на більш високі щаблі службової ієрархії відповідно до набутої професійної компетентності; 2) на рівноцінну посаду — з метою раціонального використання службовця або за необхідності заміщення іншої посади; 3) на нижчу посаду — за результатами проведення атестації

державного службовця з оцінкою „не відповідає займаній посаді” або за станом здоров'я чи особистим проханням держслужбовця.

**ПЕРШИЙ ВІЦЕ-ПРЕМ'ЄР-МІНІСТР УКРАЇНИ** — перший заступник голови Уряду України, який відповідно до Конституції забезпечує виконання Конституції та законів України, актів глави держави і Кабінету Міністрів України, реалізацію повноважень Уряду у відповідному напрямі діяльності. П.в.-п.-м.У. виконує обов'язки Прем'єр-міністра України у разі його відсутності. П.в.-п.-м.У.: за дорученням Прем'єр-міністра України представляє Кабінет Міністрів України у відносинах з іншими органами й організаціями в Україні та за її межами; організовує роботу з підготовки та виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів; організовує формування та реалізацію державної внутрішньої та зовнішньої економічної політики, а також державної політики з питань інтеграції України до Європейського Союзу; організовує роботу з формування та реалізації державної бюджетної, податкової, цінової політики, а також з питань державного матеріального резерву; організовує розроблення та здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення системи функціонування банківських і небанківських фінансових установ, розвиток ринку капіталу та його інфра-

структури; організовує розроблення та здійснення заходів, спрямованих на розвиток економічних реформ; забезпечує планування і прогнозування заходів щодо економічного розвитку країни, активізації зовнішньоекономічних зв'язків та інвестиційних процесів; забезпечує формування та реалізацію державної регуляторної політики з питань розвитку конкуренції на внутрішньому товарному ринку, монополізації, приватизації та розвитку підприємництва; координує роботу з проведення приватизації; вносить на розгляд Уряду пропозиції щодо визначення стратегії і тактики розвитку макроекономічних процесів; координує роботу із розроблення та реалізації державної регіональної політики; здійснює контроль за підготовкою й реалізацією пропозицій щодо практичного впровадження положень Концепції адміністративної реформи в Україні в частині реформування органів виконавчої влади та вживає заходів для забезпечення ефективного функціонування системи державної служби; організовує розроблення та здійснення заходів, спрямованих на збільшення експортного потенціалу, розвиток внутрішнього та зовнішнього ринку.

**ПЕРШІ ЗАСТУПНИКИ МІНІСТРІВ У ЗВ'ЯЗКАХ З ВЕРХОВНОЮ РАДОЮ УКРАЇНИ** — посадові особи міністерств (з 25 березня

2003 р. по 10 березня 2005 р.), які здійснювали такі функції: а) вирішення питань, що виникали у взаємовідносинах апарату міністерства з Апаратом Верховної Ради України; б) представлення за дорученням Президента України, Кабінету Міністрів України законопроектів, інших питань на пленарних засіданнях парламенту; в) супроводження законопроектів, підготовлених міністерством, під час їхнього розгляду комітетами, іншими органами Верховної Ради України, а також під час інших заходів у парламенті; г) представлення за дорученням Президента України на пленарних засіданнях парламенту, а також на засіданнях комітетів, інших його органів пропозицій глави держави до прийнятих Верховною Радою України законів; ґ) представлення позиції міністерства під час розгляду парламентом питань, що належать до його компетенції; д) брали у встановленому порядку участь у роботі дорадчих та інших органів Верховної Ради України.

**ПИТАННЯ ПРО ДОВІРУ** — порушення урядом у парламенті (нижній палаті) питання про довіру йому у зв'язку з вимогою уряду прийняття певного законопроекту парламентом. Порушення П.д. застосовується у країнах з парламентськими та змішаними формами державного правління і є досить ефективним засобом

тиску уряду на законодавчий орган. Особливо ефективно цей засіб використовується в умовах, коли відмова парламенту в довірі уряду і викликана нею його відставка можуть призвести до розпуску законодавчого органу і проведення дострокових парламентських виборів, які на даний момент є небажаними для опозиції. З іншого боку, порушення П.д. може бути для уряду вимушеним кроком, зумовленим відмовою парламенту прийняти бажаний для нього акт, що позбавляє уряд можливості проводити свою політику або серйозно ускладнити її проведення, в результаті чого перебування у складі уряду його членів втрачає сенс і уряд вимушений йти у відставку.

**ПІДЗАКОННІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ** — акти, прийняті компетентними органами державної влади чи уповноваженими державою іншими суб'єктами на підставі закону, відповідно до закону і в порядку його виконання. П.н.-п.а. на відміну від законів, по-перше, завжди є актами вторинного порядку (хоч норми, що в них містяться, можуть доповнювати закон, а відповідно мають первинне значення) і, по-друге, є обмеженими в тому розумінні, що приймаються правотворчим органом у межах заздалегідь визначеної його компетенції. Основними видами П.н.-п.а. органів держав-

ної влади є: укази Президента України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; накази та інструкції центральних органів виконавчої влади; акти органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим; розпорядження голів місцевих державних адміністрацій.

**ПІДЗВІТНІСТЬ І ПІДКОНТРОЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — певний стан (режим) організаційних відносин між органами виконавчої влади, за яким один орган має право перевіряти діяльність іншого, включаючи право скасовувати чи зупиняти дію його актів, а той зобов'язаний надавати необхідні можливості для таких перевірок і звітувати про свою діяльність. За змістом „підконтрольність” дещо ширша ніж „підзвітність”, у свою чергу, підзвітність може застосовуватись окремо від здійснення у повному обсязі функції контролю.

**ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ** — поняття, що характеризує, як правило, найвищу організаційну залежність органу нижчого рівня від органу вищого рівня. У той же час підпорядкованість може мати різні ступені повноти — повну і часткову. Повна підпорядкованість (підлеглість) передбачає наявність у вищого органу всіх або переважної більшості важелів керуючого впливу (див. *Повна підпорядкованість*).

Часткова — це підпорядкованість, коли в організаційних відносинах наявні лише деякі із зазначених вище важелів (див. *Часткова підпорядкованість*).

**ПЛАНУВАННЯ** — вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. П. — стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й П. перебувають в органічному взаємозв'язку. П. — першорядна загальна функція управління, яка передує всім іншим, визначаючи їхню сутність. П. залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх складових організації. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, коли під впливом зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди — нездійсненні цілі. Відповідно П. в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, а й щодо їх внутрішнього функціонування та організаційної структури. Будь-який орган виконавчої влади здійснює свою роботу на планових засадах.

**ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ** — визначення мети розвитку кар'єри та шляхів, що ведуть до її досягнення. Шляхами реалізації мети розвитку кар'єри є послідовність посад, на яких потрібно працювати перед тим, як зайняти цільову посаду, а також перелік умов, необхідних для набуття необхідної кваліфікації — курсів професійного навчання, стажувань, оволодіння комп'ютерними технологіями, вивчення іноземних мов тощо.

**ПОВНА ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ** (підлеглість) — наявність у суб'єкта державного управління всіх або переважної більшості важелів керуючого впливу на об'єкт державного управління, включаючи вирішення щодо підлеглого органу: установчих питань; визначення правового статусу; кадрових питань; здійснення контролюючих функцій; отримання звітності; застосування заходів відповідальності.

**ПОВНОВАЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ** — закріплені за держслужбовцем права та обов'язки, які у зв'язку із специфікою функцій, покладених на цю категорію громадян як представників держави, виразників суспільного інтересу, мають особливий характер порівняно з громадянами, які не є державними службовцями, у т. ч. обов'язки нести відповідальність за наслідки

виконання покладених на них повноважень. П.д.с. надаються посаді, а не індивідові.

**ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — закріплені за органом виконавчої влади права і обов'язки, у т. ч. обов'язки нести відповідальність за наслідки виконання повноважень — так звані „юрисдикційні” обов'язки. Центральне місце і переважну частину серед П.о.в.в. становлять державно-владні повноваження (див. *Державно-владні повноваження*).

**ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА** — діяльність держави у сферах запровадження правової регламентації та організації справляння податків і податкових платежів до централізованих фондів держави. П.п. є базисом формування податкової системи. Концептуальні засади П.п. формуються на основі економічної моделі країни і визначають цілісний склад податкової системи, її структуру та елементи.

**ПОДВІЙНЕ ПІДПОРЯДКУВАННЯ** — один із видів субординації, за якого об'єкт управління підпорядковується двом суб'єктам управління.

**ПОДІЛ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** — конституційне розмежування владних компетенцій та повноважень між законодавчою, виконавчою і

судовою гілками влади; діловий поділ праці в державному механізмі з метою спрощення виконання державних функцій та ефективного контролю. При цьому розподіляється не сама влада, а механізм її здійснення, який структурується за функціональною та інституційною ознаками. Перша означає виділення основних функціональних видів державної діяльності — законотворення, державного управління, правосуддя. Друга втілює організаційний устрій держави як сукупність різних державних органів (законодавчих, виконавчих, судових), наділених державно-владними повноваженнями (компетенцією). Тобто, державна влада за своєю суттю єдина, а принцип П.д.в. є лише теоретичною доктриною, на підставі якої здійснюється функціонування державного механізму. Доктрина П.д.в., авторами якої були англійський філософ Джон Локк та французький вчений-просвітитель Шарль-Луї Монтеск'є, визнана у цивілізованих державах світу як загальнодемократичний принцип та існує вже понад двісті років. Хоча в Україні спроба законодавчого закріплення принципу П.д.в. була зроблена ще на початку XVIII ст. у Конституції Пилипа Орлика, однак, до його осмислення і послідовного втілення у життя наше суспільство підходить лише тепер. Уперше принцип П.д.в. був запроваджений на прак-

тиці 1787 р. творцями конституції США А. Гамільтоном, Джеймсом, Дж. Медисоном у знаменитих „Federalist Papers”. Юридична форма закріплення ідей П.д.в. тут має вигляд функціонального визначення кожного з вищих органів держави (конгресу, президента, верховного суду) як органів, які здійснюють відповідно законодавчу, виконавчу і судову владу. Саме така форма закріплення ідей П.д.в. стала найпоширенішою в конституційній практиці країн світу. У ст. 6 Конституції України зазначено, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову.

**ПОЗАКАР'ЄРНІ СЛУЖБОВЦІ** — службовці, посади яких заміщуються шляхом виборів, призначення або за контрактом. До цієї групи належать державні службовці, що займають політичні (див. *Політичні посади*) та патронатні посади (див. *Посади патронатної служби*).

**ПОЗАКОНКУРСНИЙ ПРИЙОМ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ** — форма добору персоналу на посади третьої—сьомої категорій державних службовців, зарахування на які здійснюється без проведення конкурсу. П.п.д.с. застосовується щодо: адміністративних посад керівників та заступників керівників органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів; посад

патронатної служби членів Кабінету Міністрів України, голів місцевих державних адміністрацій; державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи пройшли стажування; керівників, які призначаються міністрами, керівниками інших центральних органів виконавчої влади за погодженням із керівниками місцевих органів виконавчої влади; спеціалістів при переміщенні їх у межах одного державного органу на рівнозначну або нижчу посаду з дотриманням вимог законодавства про працю; державних службовців, які перебували на відповідних посадах у державних органах та виконавчих органах рад, у т. ч. в тих, що ліквідуються, до новоутворених органів виконавчої влади і місцевого самоврядування; випускників Національної академії державного управління при Президентів України та її регіональних інститутів у державні органи, які направляли їх на навчання; осіб, які навчалися на умовах державного контракту, у разі працевлаштування їх у державному органі, де вони працювали або були зараховані до кадрового резерву.

**ПОЗАПАРЛАМЕНТСЬКИЙ СПОСІБ УТВОРЕННЯ УРЯДУ** — процедура формування уряду, властива президентським та президентсько-парламентським республікам, коли законодавчий орган не бере безпосередньої участі у процесі

формування кабінету або його роль у цьому плані обмежена. Склад уряду може не залежати від розстановки партійно-політичних сил у парламенті. Склад уряду та його програма визначаються главою держави і мають отримати схвалення законодавчого органу.

### **ПОЛІТИКО-АДМІНІСТРАТИВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

— особлива сфера діяльності органів виконавчої влади, спрямована на вирішення завдань політико-адміністративного характеру, яка реалізується у формі державного управління шляхом здійснення таких завдань: а) оборона країни: утримання армії, мобілізаційна робота, участь військ у міжнародних миротворчих операціях; б) національна безпека; в) охорона кордонів та митниця; г) зовнішня політика: зовнішні відносини, представництво країни за кордоном, захист прав співвітчизників за межами країни, зовнішня економічна політика; ґ) забезпечення правопорядку: охорона прав і свобод громадян, боротьба зі злочинністю, охорона власності та фізичних осіб, попередження правопорушень; д) політика в інформаційній сфері.

**ПОЛІТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — один із видів публічної (перед громадськістю, главою держави, парламентом) відповідальності, що настає за неспроможність органів державної влади та посадових

осіб розробляти та втілювати в життя політику, яка відображає прогресивні напрями розвитку суспільства, максимально корисні для блага людей. Суб'єктом П.в. є ті носії виконавчої влади, які реально визначають зміст державно-управлінської діяльності. Слід зазначити, що П.в. має суттєві відмінності від юридичної, адже вона є значно суб'єктивізована й відносна, оскільки немає абсолютних і формалізованих критеріїв оцінки стану державного управління на тому чи іншому етапі розвитку суспільства і в тих чи інших умовах. П.в. в Україні застосовується щодо уряду та його членів, які мають статус політичного діяча.

**ПОЛІТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УРЯДУ** — конституційно-правова відповідальність уряду та його членів перед парламентом і главою держави за політику, яку вони проводять. П.в.у. перед законодавчим органом має місце за парламентської та змішаної форми правління, а перед главою держави — за змішаної та президентської форми державного правління. П.в.у. одночасно перед парламентом і главою держави, що має місце за змішаної форми правління, є подвійною П.в.у. Міжнародна конституційна практика передбачає як колективну (солідарну) відповідальність уряду, так й індивідуальну відповідальність його членів (див. *Солідарна*

(колективна) відповідальність уряду, Індивідуальна політична відповідальність). П.в.у. перед парламентом реалізується переважно у двох процедурних формах: вотум недовіри та відмова у довірі. В одних країнах уряд відповідальний перед обома палатами парламенту, в інших — тільки перед нижньою палатою. П.в.у. перед главою держави має місце у формі відправлення у відставку уряду чи усунення з посади окремого міністра. Конституцією України встановлено подвійну П.в.у.: Кабінет Міністрів України відповідальний перед Президентом України та підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України (ст. 113). Глава держави припиняє повноваження Прем'єр-міністра України та приймає рішення про його відставку (ст. 106, п. 9). Верховна Рада України може розглянути питання про відповідальність Кабінету Міністрів України та прийняти резолюцію недовіри Кабінету Міністрів України (ст. 87). Прийняття Верховною Радою України резолюції недовіри Уряду має наслідком його відставку (ст. 115). П.в.у. є важливим фактором підтримання ефективності та легітимності його роботи. У першому випадку вона слугує стимулом для належної діяльності та недопущення зловживань (під загрозою відставки), у другому — є індикатором підтримки уряду (його політики) парламентською більшістю.

### **ПОЛІТИЧНА НЕЙТРАЛЬНОСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

— організаційно-функціональний принцип державної служби, згідно з яким державні службовці не повинні займатися діяльністю, що може вплинути або впливає на їхню безсторонність. Він означає, по-перше, заборону утворення та діяльності в органах державної влади осередків будь-яких політичних партій. По-друге, державні службовці в процесі виконання своїх функцій та службових обов'язків не повинні керуватися міркуваннями партійного характеру, повинні займати позицію нейтралітету в політичній боротьбі партій. Держслужбовці повинні виконувати рішення обраного керівництва будь-якої політичної орієнтації. Принцип „чиновник служить не окремій партії, а всьому народу” є характерним для міжнародної практики державної служби. В українській практиці даний принцип означає, що державні службовці можуть брати участь у політичній чи іншій громадській діяльності лише поза межами їх службових обов'язків і в позаробочий час.

### **ПОЛІТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

— ключовий вид соціального управління, суттю якого є узгодження інтересів і установок держави з інтересами громадянського суспільства, різних соціальних верств, прошарків і груп, суспільних об'єднань і організацій на

основі пізнання та використання об'єктивних потреб розвитку соціуму. П.у. відрізняється від інших видів управління впливом одних суб'єктів управлінського впливу на свідомість і волю інших, а його об'єктами є політична організація суспільства з притаманними їй політичною структурою та соціальними процесами. П.у. — це явище, яке характеризує внутрішню властивість суспільства, що впливає з його системної природи, суспільного характеру праці, спілкування людей в процесі діяльності та в житті. Його зміст полягає у цілеспрямованому впливі на суспільство та його підсистеми з метою впорядкування, вдосконалення і розвитку. Система П.у. є широкою і багатоплановою, що базується на існуванні та функціонуванні інститутів громадянського суспільства і держави — політичних партій, недержавних організацій, органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Для П.у. характерна численність об'єктів, які утворюють такі основні види: а) партійне управління, де суб'єктом виступають політичні партії; б) парламентське управління, де суб'єктом є законодавчий орган держави; в) державне управління, де суб'єктом виступає система органів виконавчої влади; г) муніципальне, де суб'єктом виступають територіальні громади; ґ) громадське управління, де суб'єктом є недержавний сектор.

**ПОЛІТИЧНИЙ ДІЯЧ (ПОЛІТИК)** — державна посада у сфері виконавчої влади, яка відмежована від статусу державного службовця, що встановлений Законом України „Про державну службу”. П.д. в Україні є Прем'єр-міністр та інші члени Кабінету Міністрів України (віце-прем'єр-міністри та міністри), які визначають урядову політику, зосереджені на вирішенні стратегічних проблем економічного та соціально-культурного розвитку суспільства та відповідних сфер державного управління. З цією метою вони звільнені від щоденних адміністративних справ та управління персоналом.

**ПОЛІТИЧНІ ПОСАДИ** — один із трьох типів посад у сфері державного управління, що займаються політичними діями (політиками), які забезпечують вироблення та реалізацію державної політики. Політичний характер зазначеного виду посад визначається не лише партійністю особи, яка займає цю посаду (саме така ситуація є нормою у державотворчій практиці багатьох демократичних країн світу), а й такими особливостями: а) особливим порядком призначення на посаду; б) особливим порядком звільнення з посади; в) особливими рисами відповідальності, яка має ознаки публічної (тобто відповідальність перед громадськістю, главою держави, парламентом) за наслідки діяль-

ності. У нашій державі уперше офіційний статус політичних посад був запроваджений Указом Президента України „Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні” від 29 травня 2001 р.

**ПОЛОЖЕННЯ** — нормативно-правовий акт, що: 1) визначає статус органу виконавчої влади та його структурних підрозділів, їх завдання і функції, права, відповідальність, порядок діяльності (напр., Положення про Міністерство охорони навколишнього природного середовища України, Загальне положення про юридичну службу міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, державного підприємства, установи, організації). П. приймається переважно при їх утворенні (заснуванні). П. буває типовим (напр., Типове положення про управління з енергозбереження обласної, Севастопольської міської державної адміністрації) або індивідуальним. Індивідуальне П. розробляється на основі типових і затверджується керівником органу. Як правило, П. складається з таких розділів: „Загальна частина” — розкриває засади утворення органу, мету його діяльності, місце органу в структурі виконавчої влади, систему керівництва роботою та підпорядкованість органу, правові акти, якими керується в роботі. „Основні завдання і

повноваження” — встановлює основні проблеми, які орган повинен вирішувати у процесі своєї діяльності, та визначає основні напрями його діяльності та функції. „Права й обов’язки” — містить перелік прав і обов’язків, які надаються органу. Право — це юридично узаконена можливість забороняти або вимагати певних дій. Права встановлюються в обсязі, необхідному для реалізації покладених на орган функцій. Обов’язки — це дії, які організація повинна виконувати для реалізації своїх функцій. „Організаційна структура” — встановлює структурну побудову органу, розкриває перелік посад, з яких складається його штатний розпис. „Фінанси та майно” — визначає джерела фінансування органу, належне йому майно, необхідне для виконання покладених функцій, юридичний і фінансовий статуси. „Реорганізації та ліквідація” — встановлює порядок здійснення реорганізації та ліквідації органу;

2) регулює діяльність вищих посадових осіб. Ці акти, як правило, затверджуються указами Президента України (напр., Положення про Міністра Кабінету Міністрів України, Положення про Уповноваженого Президента України з питань адміністративної реформи); 3) регулює та впорядковує управлінські процедури (напр., Положення про формування кадрового резерву для державної служби).

**ПОМІЧНИК** — державний службовець патронатної служби, який працює з документами, що надходять на ім'я керівника, або виходять після його підписання. П. готує інформаційні матеріали для виступів чи нарад, плани доповідей, проекти тощо. Як правило, П. супроводжує керівника під час відряджень, а за їх результатами оформляє протокольні доручення та інформує керівника про їх виконання. П. забезпечує вирішення всіх організаційних питань, що стосуються участі керівника в різноманітних заходах. П. також контролює своєчасний розгляд пропозицій, заяв і скарг, які надходять на ім'я керівника, а також виконання його вказівок і доручень.

**ПОПЕРЕДНІЙ (ПРЕВЕНТИВНИЙ) КОНТРОЛЬ** — контроль, що здійснюється до початку реалізації того чи іншого проекту, до приведення акта до виконання. Тому контроль на цій стадії має характер оцінки, аналізу стану чи констатації формального дотримання чинного законодавства. Основними засобами П.к. є реалізація (але не створення) правил, процедур та ліній поведінки, суворе виконання яких є засобом упевнитися, що робота розвивається у правильному напрямі. П.к. здійснюється за трьома напрямками: щодо трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. П.к. надзвичайно ефективний, адже контролер може заборонити

діяльність, яка не відповідає встановленим критеріям. Але контроль такого виду має істотний недолік у плані сповільнення процедури та частково знімає відповідальність з виконавців проекту у випадку негативного його втілення.

**ПОРУШЕННЯ СЛУЖБОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ** — протиправне, винне (умисне чи необережне) діяння (дія чи бездіяльність) державного службовця, тобто невиконання Присяги державного службовця, зокрема невиконання або неналежне виконання ним своїх службових обов'язків, перевищення повноважень, порушення обмежень і заборон, установлених законодавством з питань проходження державної служби, або вчинення інших дій, які дискредитують не тільки держслужбовця, а й державну службу України.

**ПОРЯДОК** — звід правових норм, що визначають механізм, регламентують: 1) здійснення певного виду діяльності (напр., Порядок ліцензування освітніх послуг, Порядок використання комп'ютерних програм в органах виконавчої влади); 2) взаємодію державних органів під час здійснення певних спільних дій (напр., Порядок взаємодії митних органів і органів державної податкової служби під час проведення звіряння даних щодо обігу, обліку та погашення податкових векселів).

**ПОСАДА** — 1) визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця органу державної влади та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами (положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями тощо) коло службових повноважень; 2) юридичний опис, який визначає соціальний статус (відносини з вищими, нижчими і рівними посадами), організаційний статус (місце посади в структурі органу) та правовий статус державного службовця (коло повноважень, функції, права, обов'язки). П. — багатогранна категорія, яка включає соціальний, правовий та організаційний аспекти. Соціальна сутність П. виявляється в зумовлюванні характеру, обсягу і меж взаємовідносин між службовцями та іншими учасниками управлінського процесу. Організаційний аспект П. полягає в тому, що вона є частиною структурного підрозділу державного органу. Правовий аспект П. виявляється у тому, що вона містить певну частину компетенції державних органів — посадових повноважень.

**ПОСАДИ ПАТРОНАТНОЇ СЛУЖБИ** (лат. *patronatus* — покровительство, опіка) — посади, на які самостійно добирають та приймають осіб поза конкурсом керівники органів державної влади. Це

посади радників, консультантів, помічників, прес-секретарів та інші посади, передбачені штатним розписом для організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності членів Кабінету Міністрів, керівників органів державної влади. П.п.с. в установленому порядку віднесені до державної служби і становлять т. зв. патронатну службу того чи іншого керівника чи органу державної влади.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** — документ, що розробляється на підставі професійно-кваліфікаційних характеристик посад органом виконавчої влади, його структурними підрозділами, виходячи з їх завдань, функцій і повноважень, встановлених нормативно-правовими актами, та штатного розпису, затвердженого в установленому порядку, визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання й обов'язки, права та відповідальність. Розрізняють типові й індивідуальні П.і. (див. *Типова посадова інструкція*, *Індивідуальна посадова інструкція*). П.і. як юридичний документ набирає чинності після затвердження керівником органу виконавчої влади або, за його дорученням, його заступниками. У П.і. повинні чітко окреслюватися місце та роль державного службовця в діяльності підрозділу, межі його повнова-

жень і відповідальності. Виходячи з цих вимог, П.і. має відповідну структуру: загальна частина; завдання та обов'язки; права; відповідальність. Практика показує, що П.і. має певний життєвий цикл: розроблення, прийняття (затвердження), дія, „старіння”, вдосконалення. П.і. належить переглядати у разі зміни функцій працівника або структури відповідного державного органу. Один примірник П.і. знаходиться у керівника структурного підрозділу, один — у кадровій службі державного органу. П.і. видається державному службовцеві під розписку.

**ПОСАДОВА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — служба за контрактом (договором), коли державні службовці добираються відповідно до освітнього рівня і професійних навичок на конкретні посади, а також на виконання певних завдань. У них відсутні гарантії в проходженні кар'єри, властиві кар'єрній моделі державної служби. П.м.д.с. забезпечує більш широкий доступ до державної служби і прийняття на посади державних службовців осіб з інших секторів (галузей). П.м.д.с. притаманна країнам, які протягом останнього часу характеризувалися активністю у реформуванні свого державного сектора: Канади, Ісландії, Нової Зеландії, Швеції, Швейцарії, Великої Британії, Угорщини.

**ПОСАДОВА ОСОБА** — особлива категорія службовців державних органів, діяльність яких має владно-розпорядчий характер і спрямована на організацію та забезпечення ефективної праці службовців, інших учасників службових відносин. П.о. вважаються керівники та заступники керівників органів державної влади та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативно-правовими актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих та контролюючих функцій, діяльність яких має владно-розпорядчий характер і спрямована на організацію й забезпечення ефективної праці підпорядкованих їм органів, структурних підрозділів, державних службовців.

Залежно від обсягу посадових повноважень розрізняють такі П.о.: а) повноваження яких мають внутрішньоорганізаційний характер (керівний склад організацій, установ); б) повноваження яких мають публічний характер, тобто поширюються за межі державних органів на організації та громадян, які безпосередньо не підлеглі їм по службі (напр., керівники центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій); в) наділені повноваженнями щодо застосування заходів примусу стосовно осіб, не підлеглих їм по службі (працівники правоохоронних, податкових органів тощо).

**ПОСАДОВЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ** — адміністративний метод державного управління, який здійснюється через розроблення штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги їх заміщення, виконання посадових обов'язків (див. *Посадова інструкція*).

**ПОСАДОВИЙ ПРОСТУПОК** — свідоме невиконання чи неналежне виконання державним службовцем покладених на нього посадових обов'язків. П.п. державного службовця є вчинення ним провини по службі — порушення (невиконання) службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, вчинок, який плямує особу як державного службовця або дискредитує державний орган, у якому він працює.

**ПОСАДОВІ ОBOB'ЯЗКИ** — обов'язкові до виконання державним службовцем норми, встановлені відповідно до займаної посади в органі публічної влади.

**ПОСТАНОВА** — нормативно-правовий акт, що приймається вищим органом виконавчої влади (урядом) у письмовій формі, з метою вирішення найбільш важливих і принципових завдань та є обов'язковим до виконання під-

порядкованими об'єктами державного управління. П. з важливих і принципових питань державного управління приймаються у колегіальному порядку і є нормативними актами вищої юридичної сили. П. є основними нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України і Ради міністрів Автономної Республіки Крим. П. приймаються урядовою колегією, а підписуються керівником уряду. П. Кабінету Міністрів України підписує Прем'єр-міністр України. Для доведення до відома населення ці акти оприлюднюються через засоби масової інформації (див. *Офіційне оприлюднення нормативно-правових актів*).

**ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ** — забезпечення безперервності навчання державних службовців на підставі системного визначення кількісних та якісних потреб у кадровому забезпеченні органів державної влади та органів місцевого самоврядування у ході реалізації Державної програми економічного та соціального розвитку України.

**ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ** — вид контролю, який визначає стан об'єкта у процесі виконання операції і здійснюється безпосередньо під час самої роботи у вигляді перевірки, обліку, обстеження, ревізії, інспектування,

спостереження. П.к. базується на зіставленні й аналізі показників роботи до її початку і після отриманих результатів.

**ПРАВИЛА** — 1) інструктивний документ розпорядчого характеру, який містить настанови або вимоги, виконання яких створює необхідну поведінку і певний визначений порядок (напр., Правила розгляду справ про порушення юридичними особами вимог законодавства в галузі державного експортного контролю); 2) звід правових норм, що регламентують діяльність певної галузі виробництва чи окремого виду діяльності.

**ПРАВОВА ЕКСПЕРТИЗА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ** — система спеціальних заходів, що проводяться спеціально уповноваженими суб'єктами (експертами з правових питань) на різних етапах нормопроекування з метою об'єктивної оцінки відповідності проекту нормативно-правового акта компетенції правотворчого органу, формі юридичного документа, правилам нормотворчої техніки, вимогам побудови нормативно-правового акта та науковим принципам правового регулювання. Розрізняють такі завдання П.е.п.н.-п.а.: а) об'єктивне та всебічне дослідження у контексті загальносуспільних та загальнодержавних інтересів;

б) перевірка його відповідності вимогам і нормам чинних правових актів; в) у разі необхідності, підготовка пропозицій щодо внесення до проекту або інших, пов'язаних з ним актів, потрібних змін і доповнень; г) прогнозування соціально-економічних, правових та інших наслідків реалізації акта; г) підготовка обґрунтованих експертних висновків та всебічна оцінка проекту.

**ПРАВОВА ФОРМА АКТА УПРАВЛІННЯ** — спосіб зовнішнього вираження приписів органів виконавчої влади, а також викладення юридичних норм у цих актах. П.ф.а.у. подаються у законах, Примірній інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р.

**ПРАВОВЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ** — видання нормативно-правових актів з метою встановлення загальноприйнятих умов упорядкованості суспільних відносин у сфері державного управління. Залежно від рівня юридичного застосування, методи П.р. бувають трьох видів: а) загальнодержавні, б) відомчі, в) внутрішньосистемні. Загальнодержавні спрямовані на всю систему

державного управління, надаючи їй форми організованої структури. На підставі загальнодержавних нормативно-правових управлінських актів місцеві та відомчі органи виконавчої влади в межах своєї компетенції здійснюють правове регулювання діяльності підпорядкованих структур, організацій, підрозділів у вигляді регламентуючих документів (статутів, правил, інструкцій, регламентів) і розпорядчо-правових актів (розпоряджень, наказів), спрямованих на вирішення конкретних завдань. Таке регламентування має відомчий характер. Внутрішньосистемне П.р. у структурних підрозділах та установах здійснюється за допомогою нормативних актів, до яких належать: розпорядчі акти — накази; затверджуючі акти; положення, які встановлюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів, служб та їх керівників; посадові інструкції, що встановлюють права і функціональні обов'язки посадових осіб.

**ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ** — метод державного управління, який здійснюється за допомогою юридичних засобів, суттю якого є владний вплив на суспільні відносини з метою їх упорядкування, закріплення, охорони й розвитку, а також на поведінку та свідомість громадян шляхом проголошення їхніх прав та обов'язків, установ-

лення певних дозволів і заборон, затвердження певних правових актів. П.р. у системі виконавчої влади складається із двох груп методів: а) правового регламентування (див. *Правове регламентування*); б) розпорядчо-юридичних дій (див. *Розпорядчо-юридичні дії*).

**ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ** — правовий інститут, що складається із сукупності прав, обов'язків, свобод, обмежень, відповідальності, що встановлені законами і гарантовані авторитетом держави. П.с.д.с. визначається законами, іншими нормативно-правовими актами. Головними елементами П.с.д.с. є: 1) цілісність, системність правового положення державного службовця, співвідношення повноважень посади, яку він займає, з правами й обов'язками, що впливають із факту перебування на державній службі; 2) установлені правові стимули й мотивації для заінтересованості державного службовця в ефективному виконанні обов'язків; 3) механізми юридичної відповідальності державних службовців через інститути адміністративної, кримінальної відповідальності, норми трудового, фінансового, економічного права; 4) забезпечення стабільності статусу державного службовця та відповідних гарантій, соціального захисту.

## **ПРАВОВИЙ СТАТУС ОРГАНУ - ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

— правовий інститут, який визначає місце відповідного органу в системі органів виконавчої влади, його основне призначення, засади утворення та повноваження для здійснення функцій. П.с.о.в.в. складається з таких основних елементів: завдання (функції) (див. *Функції органу виконавчої влади*) та цілі (див. *Цілі органу виконавчої влади*), компетенція (див. *Компетенція виконавчої влади*), підзвітність і підконтрольність (див. *Підзвітність і підконтрольність органів виконавчої влади*), відповідальність (див. *Відповідальність органів виконавчої влади*), порядок формування (див. *Формування Кабінету Міністрів України*) та процедури діяльності цих органів. П.с.о.в.в. визначається Конституцією, законами України, іншими нормативно-правовими актами.

## **ПРАВОВІ АКТИ УПРАВЛІННЯ**

— акти підзаконної адміністративної нормотворчості, які видаються в установленому порядку правомочним на те органом або посадовою особою (суб'єктом державного управління), встановлюючи правові норми, обов'язкові для визначених об'єктів управління, розраховані на багаторазове застосування, що діють незалежно від того, виникли або припинилися конкретні правовідносини, перед-

бачені актом, в яких: а) містяться норми права і конкретизуються норми законодавчих актів, а також передбачається механізм їхньої реалізації; б) визначаються типові правила поведінки у сфері державного управління; в) встановлюється організаційно-правовий статус органів виконавчої влади; г) реалізується механізм забезпечення конституційного статусу громадян та громадських об'єднань; ґ) встановлюються необхідні заборони і обмеження; д) надаються спеціальні права та покладаються спеціальні обов'язки у сфері державного управління; е) формуються умови взаємодії і координації діяльності різних учасників управлінських відносин; є) втілюються в життя економічні та соціально-культурні програми.

## **ПРАВОВІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

— методи державного управління, які, зумовлюючи законодавчу сферу розвитку управлінських структур, повинні сприяти вільній дії адміністративних методів. П.м.у. використовуються, по-перше, для юридичного закріплення управлінських відносин, що вже склалися, і по-друге, для розвитку цих відносин відповідно до поставлених управлінських цілей. Закріплення і розвиток відносин управління за допомогою П.м.у. спрямовані на досягнення цілей функціонування системи та забезпечення застосу-

вання методів згідно із законами. До П.м.у. відносять: правове регулювання (див. *Правове регулювання*); переконання (див. *Переконання*) і примус (див. *Примус*); субординація (див. *Субординація*) і координація (див. *Координація*).

**ПРЕДМЕТ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — організація, форми і закономірності функціонування системи органів виконавчої влади.

**ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ В АВТОНОМНІЙ РЕСПУБЛІЦІ КРИМ** — державний орган, утворений відповідно до Конституції України з метою сприяння виконанню в Автономній Республіці Крим повноважень, покладених на Президента України. П.П.У.А.Р.К. діє на підставі Закону України „Про Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим”. П.П.У.А.Р.К. утворюється главою держави і безпосередньо йому підпорядковується. Основними функціями даного органу є: вивчення стану виконання в Автономній Республіці Крим Конституції і законів, указів і розпоряджень Президента, актів Кабінету Міністрів України; сприяння дотриманню конституційних прав і свобод людини і громадянина та досягненню міжнародної злагоди, соціально-економічної і політичної стабіль-

ності в Автономній Республіці Крим; аналіз нормативно-правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим та Ради міністрів Автономної Республіки Крим щодо їх відповідності Конституції та законам України; підготовка на розгляд Президентів України аналітичних матеріалів з питань соціально-економічних і політичних процесів у республіці; сприяння главі держави у вирішенні кадрових питань в Автономній Республіці Крим; аналіз практики діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, релігійних організацій в Автономній Республіці Крим, сприяння їх взаємодії з органами державної влади України, а також узагальнення відомостей про громадську думку щодо економічної та соціальної ситуації в Автономній Республіці Крим, інформування Президента з цих питань. Загальне керівництво діяльністю П.П.У.А.Р.К. здійснює Постійний Представник Президента України в Автономній Республіці Крим, який призначається і звільняється з посади Президентом України та несе персональну відповідальність за виконання покладених на цей державний орган завдань.

**ПРЕДСТАВНИЦЬКА БЮРОКРАТІЯ** — концепція, згідно з якою соціальний склад державної служби повинен максимально

можливо віддзеркалювати склад населення держави в цілому, з відповідним представництвом у ній окремих, недостатньо репрезентованих соціальних груп (жінок, молоді, національних меншин та ін.).

**ПРЕЗИДЕНТ** (від лат. *prae-sidens* — той, що сидить спереду) — одноособовий глава держави, який обирається громадянами або парламентом, у більшості країн з республіканською формою державного правління. Вперше інститут президентства був запроваджений у США як результат прагнення громадян до встановлення сильної, разом з тим демократичної державної влади. П. обирається шляхом прямих (Україна, Польща, Росія, Франція) або непрямих (США) виборів. У парламентських республіках — парламентом (Німеччина, Італія, Чехія). Особливістю правового статусу П. є невідповідальність, незмінюваність і нейтральність. Невідповідальність виявляється у тому, що П. не несе ні політичної, ні юридичної відповідальності за свою діяльність главою держави (притягнення П. до юридичної відповідальності у порядку імпічменту можливе у випадку скоєння ним злочину). Незмінюваність означає, що П. законним шляхом не може бути усунутий з посади до закінчення терміну повноважень (за винятком імпічменту). Нейтраль-

ність П. полягає в тому, що він є виразником загальнонаціональних інтересів і повинен стояти поза політичною боротьбою, виконуючи функції арбітра нації. П. формально наділяється широкими повноваженнями у сфері законодавчої, виконавчої і судової влади, обсяг яких залежить від форми державного правління. У президентських республіках П. отримує свій мандат від виборчого корпусу, а тому наділений значними владними повноваженнями. Він одночасно є главою держави і головою виконавчої влади, проте не має права законодавчої ініціативи і розпуску парламенту, що обумовлено жорстким поділом державної влади. У парламентських республіках П. обирається парламентом, а тому його повноваження значно звужені. Він є тільки главою держави, а реальна виконавча влада належить сформованому парламентом уряду, який очолює прем'єр-міністр. У республіках зі змішаною формою правління П. наділений такими реальними повноваженнями, які дають йому можливість керувати урядом, має право законодавчої ініціативи і розпуску парламенту за певних підстав.

### **ПРЕЗИДЕНТСЬКИЙ КОНТРОЛЬ**

— вид контролю у сфері державного управління, який полягає у: а) своєчасному відстеженні невідповідностей і недоліків у діяльності органів виконавчої влади;

б) підготовці матеріалів та пропозицій главі держави щодо усунення різного роду негативних тенденцій в управлінській діяльності; в) виявленні чинників, що їх породжують; г) вживанні заходів щодо попередження і недопущення негативних явищ у майбутньому. Виконання цих функцій згідно з Указом Президента України „Про заходи щодо вдосконалення організації контролю за виконанням актів і доручень Президента України” покладено на Головне контрольне управління Адміністрації Президента України, фахівці якого постійно відстежують стан виконання всіх актів і доручень глави держави, що містять конкретні завдання органам виконавчої влади.

**ПРЕЗИДЕНТ УКРАЇНИ** — глава держави Україна, який виступає від її імені. П.У. є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, дотримання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина. Інститут президентства був запроваджений в Україні на підставі Закону „Про Президента Української РСР” від 5 липня 1991 р. та внесення відповідних змін і доповнень до чинної на той час Конституції Української РСР. Уперше вибори П.У. відбулися 1 грудня 1991 р., на яких переміг Леонід Кравчук. Наступні вибори, з урахуванням суспільно-політичної ситуації, пройшли у 1994 р., коли П.У. обрано Леоніда Кучму. У

2005 році П.У. став Віктор Ющенко. Відповідно до Закону України „Про вибори Президента України” від 5 березня 1999 р. П.У. обирається громадянами України на засадах загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на п'ять років. Та сама особа не може бути П.У. більше ніж два строки підряд. П.У. структурно не входить до жодної гілки влади, навпаки, стоїть над ними, володіючи значними компетенційними преференціями (насамперед кадровими) щодо виконавчої гілки влади. Однак, не будучи формально головою виконавчої влади, він як глава держави наділений значними владними повноваженнями, у тому числі й у сфері організації діяльності органів виконавчої влади. Так, згідно з відповідними пунктами ст. 106 Конституції, яка визначає повноваження Президента України, він: призначає за згодою Верховної Ради України Прем'єр-міністра України; припиняє повноваження Прем'єр-міністра України та приймає рішення про його відставку; призначає за поданням Прем'єр-міністра України членів Кабінету Міністрів України, керівників інших центральних органів виконавчої влади, а також голів місцевих державних адміністрацій та припиняє їхні повноваження на цих посадах; призначає на посади та звільняє з посад за згодою Верховної Ради України голову Антимонопольного

комітету України, голову Фонду державного майна України, голову Державного комітету телебачення і радіомовлення України; утворює, реорганізовує (див. *Реорганізація органу виконавчої влади*) та ліквідує за поданням Прем'єр-міністра України міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади. П.У. має безпосереднє відношення до діяльності Кабінету Міністрів, оскільки Уряд відповідальний перед главою держави, який наділений правом одноособового скасування актів Кабінету Міністрів.

Таким чином, окрім повноважень, які безпосередньо впливають із статусу поста глави держави — представництво держави у міжнародних відносинах, головнокомандування Збройними Силами, здійснення нагородження, присвоєння вищих військових звань, помилування тощо, — П.У. наділений широкими повноваженнями у сфері формування і спрямування діяльності органів виконавчої влади. У цьому і полягає особливість його офіційного (правового) статусу, визначеного Конституцією України.

**ПРЕМ'ЄР-МІНІСТР** (франц. *premier* — перший, лат. *minister* — слуга, букв. — перший міністр) — 1) назва посади голови уряду у більшості країн із парламентською

і змішаною формами державного правління; 2) голова уряду, посадова особа, яка очолює уряд, кабінет міністрів, раду міністрів.

**ПРЕМ'ЄР-МІНІСТР УКРАЇНИ** — голова Уряду України, який відповідно до Конституції керує роботою Кабінету Міністрів України, спрямовує її на виконання Програми діяльності Уряду, схваленої Верховною Радою України, на забезпечення проведення внутрішньої та зовнішньої політики держави; спрямовує та координує діяльність Першого віце-прем'єр-міністра, віце-прем'єр-міністрів, міністрів, керівників інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; взаємодіє з урядами інших держав. Згідно з Конституцією України П.-м.У. призначається Президентом України за згодою більше ніж половини від конституційного складу Верховної Ради України. Після свого призначення П.-м.У. представляє пропозиції щодо структури та складу Кабінету Міністрів України на затвердження Президенту України, який на підставі цього подання видає указ про призначення складу Уряду, з переліком посад усіх його членів. У випадках і в межах, визначених Конституцією, він виконує обов'язки Президента України у разі дострокового припинення його повнова-

жень. П.-м.У. входить із поданням до Президента України про утворення, реорганізацію та ліквідацію міністерств, інших центральних органів виконавчої влади в межах коштів, передбачених Державним бюджетом України на утримання цих органів. П.-м.У. веде переговори і підписує в установленому порядку міжнародні договори; здійснює керівництво відповідними колегіальними органами (комітетами, комісіями, радами); координує роботу з проведення адміністративної реформи. П.-м.У. підпорядковується Секретаріату Кабінету Міністрів, а також служба голови Уряду. П.-м.У. у межах своїх повноважень спрямовує, координує та контролює діяльність Міністерства закордонних справ, Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки, Адміністрації Державної прикордонної служби, Управління державної охорони, очолює Урядовий комітет з питань оборони, оборонно-промислового комплексу та правоохоронної діяльності. П.-м.У. спрямовує, координує та контролює діяльність Міністерства юстиції, Міністерства надзвичайних ситуацій (у частині, що стосується питань цивільної оборони); Національного космічного агентства, Державного департаменту з питань виконання покарань, Держекспортконтролю, Державної судової адміністрації, Національного координаційного центру адаптації військово-

службовців, звільнених у запас або відставку, та конверсії колишніх військових об'єктів, Представництва України при Європейських Співтовариствах (Європейському Союзу). П.-м.У. має право заявити Президентові України про свою відставку. Відставка П.-м.У. має наслідком відставку всього складу Кабінету Міністрів України. П.-м.У. зобов'язаний подати Президентові України заяву про відставку Кабінету Міністрів України за рішенням глави держави чи у зв'язку з прийняттям Верховною Радою України резолюції недовіри.

**ПРЕС-СЕКРЕТАР** — державний службовець патронатної служби, який здійснює зв'язок керівника органу влади та його заступників із засобами масової комунікації та громадськістю. П.-с. займається організацією прес-конференцій, брифінгів, зустрічей, інформує громадськість про діяльність того чи іншого керівника, органу влади. П.-с. також готує для публікації відповідні матеріали, заяви та повідомлення, забезпечує координацію зв'язків із періодичними виданнями (газетами, часописами), співробітництво з відповідними прес-службами інших органів влади.

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ** — процес вироблення раціонального варіанта вирішення проблеми чи завдання через фор-

мування загальної логічної послідовності дій та процесів (виявлення проблеми і накопичення інформації, їх аналіз, формування обмежень і критеріїв для оцінки рішень, розроблення варіантів рішень (альтернативи), вибір одного з них), результатом яких є досягнення конкретної цілі на підставі перетворення вихідної інформації. Виділяють такі основні блоки процесу П.у.р.: 1) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення; 2) підготовка необхідної інформації; 3) підготовка та оптимізація майбутнього рішення; 4) прийняття (вибір) рішення; 5) організація виконання прийнятого рішення.

**ПРИМУС** — метод державного управління, що ґрунтується на авторитеті держави і силі закону, спрямований на суб'єкт управління, з метою досягнення встановлених параметрів діяльності, вироблення певних форм поведінки та підтримання суспільної дисципліни.

**ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (лат. *principium* — начало, основа) — фундаментальні істини, позитивні закономірності, керівні ідеї, основні положення, норми поведінки, що відображають закони розвитку державного управління, сформульовані як певне наукове положення, закріплене переважно у правовій формі, на підставі якого будується і функціо-

нує апарат державного управління. П.д.у. класифікуються на три види: 1) загальні (див. *Загальні принципи управління*); 2) структурні (див. *Структурні принципи управління*); 3) спеціалізовані (див. *Спеціалізовані принципи управління*).

**ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — основоположні ідеї, положення, настанови, які віддзеркалюють об'єктивні закономірності та обґрунтовані напрями реалізації компетенції, функцій та завдань органів державної влади, повноважень та обов'язків державних службовців, які працюють у системі державної служби. П.д.с., будучи суб'єктивним поняттям, сформульованим людиною (законодавцем), формуються на підставі прийнятої моделі державної служби й основних положень політико-правової системи держави. Водночас вони самі є впливовими чинниками, які зумовлюють модель державної служби, засади якої закріплюються у законодавстві. П.д.с. визначають вимоги до системи, структури, організації і процесу управління, напрями та межі прийняття управлінських рішень. Характеризуючи той чи інший принцип, слід урахувувати його взаємозв'язок з іншими принципами, залежність від них.

Умовно П.д.с. можна систематизувати на дві основні групи: загальні (див. *Загальні принципи державної служби*) та організацій-

но-функціональні (див. *Організаційно-функціональні принципи державної служби*). Ці групи принципів тісно пов'язані між собою, однак, кожна з них характеризується своєю специфікою.

**ПРИПИНЕННЯ ДІЇ АКТИВ УПРАВЛІННЯ** — юридичний стан чинності актив управління, зумовлений об'єктивними обставинами. Підставами для П.д.а.у. є: а) набрання чинності нового акта управління з того самого питання; б) закінчення строку, на який було видано акт; в) досягнення поставлених актом цілей (реалізація правових відносин, виконання приписів акта тощо); г) зникнення адресата акта (ліквідація юридичної особи, смерть носія прав і обов'язків).

**ПРИСЯГА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** — морально-етичний інститут, що в концентрованому вигляді формулює засадничі вимоги до державних службовців, їхньої діяльності, дає чіткі підстави для спільного, єдиного розуміння цілей, завдань державного управління кожним державним службовцем та своєї конкретної ролі у складному механізмі державної влади. Приймаючи Присягу на вірність і служіння народу, державі, державні службовці добровільно зобов'язуються у процесі професійної діяльності поводитися етично. Громадяни України, які вперше

зараховуються на державну службу, приймають Присягу такого змісту: „Повністю усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити народові України, суворо дотримуватися Конституції та законів України, сприяти втіленню їх у життя, зміцнювати їх авторитет, охороняти права, свободи і законні інтереси громадян, з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки”.

Державний службовець підписує текст Присяги, який зберігається за місцем роботи. Про прийняття Присяги робиться запис у трудовій книжці. У спеціалізованих видах державної служби запроваджені урочисті зобов'язання та інші спеціальні посвяти при прийомі на службу.

**ПРОГНОЗУВАННЯ** — базовий етап стратегічного (перспективного) планування, в процесі якого на підставі передбачення (оцінки) майбутнього стану зовнішнього середовища визначаються найбільш ефективні форми економічної і соціальної політики цілої системи, галузі, окремого органу.

**ПРОГРАМА** — систематизований набір рішень, які відповідають аналізу певної глобальної ситуації і мають на меті реалізацію масштабних задумів. П. — це

документ, у якому визначаються цілі та пріоритети розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгодження і комплексна система заходів органів виконавчої влади, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економіки і соціально-культурного розвитку, досягнення стабільного економічного зростання, а також характеризуються очікувані зміни в соціально-економічній та гуманітарній сферах (напр., Програма діяльності Кабінету Міністрів України „Відкритість, дієвість, результативність”, Програма проведення досліджень з проблем державного управління та місцевого самоврядування на період до 2004 року).

**ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВА СТРУКТУРА** — особливий тип структури, основу якого становить спеціальний орган (підрозділ), головним призначенням якого є формування, координування та регулювання всіх горизонтальних зв'язків, які належать до даної програми, в якій заздалегідь визначено обсяг, якість і термін виконання комплексу робіт, заходів. Відносини між ланками П.-ц.с. мають форму взаємодії та взаємосприяння. Функції, повноваження та відповідальність спеціального органу залежать від статусу його керівника, який здійснює процес управління програмою. Відповідно до повноважень та відповідальності,

якими наділений керівник програми, розрізняють такі основні організаційні варіанти побудови П.-ц.с.: координаційну; проектну, або продуктивну; змішану.

**ПРОКУРОРСЬКИЙ НАГЛЯД** — здійснення органами прокуратури загального нагляду за дотриманням і правильним застосуванням законів органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності та їх посадовими особами. Предметом П.н. за дотриманням і застосуванням законів є відповідність актів, котрі видають суб'єкти державного управління та їх посадові особи, вимогам Конституції України та чинним законам; дотримання законів, що стосуються економічних, міжнаціональних відносин, охорони навколишнього середовища, митниці та зовнішньоекономічної діяльності. При цьому прокуратура не підміняє органи відомчого управління та контролю і не втручається у господарську діяльність.

**ПРОМУЛЬГАЦІЯ** (лат. promulgatio — оголошення, обнародування, від promulgo — оголошую) — оприлюднення, опублікування офіційного тексту державного акта. П. є завершальною стадією законотворчого (нормотворчого) процесу і включає декілька елементів:

засвідчення акта і того факту, що він прийнятий за встановленою процедурою; підписання акта; розпорядження про опублікування акта та його виконання (див. *Офіційне оприлюднення нормативно-правових актів*).

**ПРОПОЗИЦІЯ** — звернення громадян, де висловлюється порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб. Тобто такі пропозиції, що мають громадський інтерес і значення, а їх реалізація дає змогу вдосконалити суспільні відносини, впливати на них.

**ПРОТОКОЛ** (грец. *protokollon* — перший приклеєний аркуш) — 1) документ колегіальних органів, у яких фіксується дата і місце проведення засідання, склад присутніх, назви і зміст розглянутих питань, доповіді, виступи і постанови з обговорюваних питань. За фіксованими даними та загальним обсягом інформації існують три види П.: а) стислий, що містить дату проведення, розглянуті питання, прийняті постанови; б) повний, у тексті якого, крім того, містяться дані про учасників засідання та їх доповіді, виступи; в) стенографічний звіт, у якому всі зроблені доповіді, виступи, прийняті постанови фіксуються повністю, дослівно; 2) документ міжнародного характеру, що укладається

Урядом України, центральними органами виконавчої влади з урядовими органами інших держав (напр., Протокол про співробітництво між Міністерством соціального захисту населення України та Міністерством праці, соціальних справ та сім'ї Словацької Республіки в сфері соціальної політики).

**ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА** — сукупність моральних вимог, зумовлених особливостями професії державного службовця, що відображаються в моральній свідомості та поведінці державних службовців у процесі виконання ними своїх професійних обов'язків. П.е. складається з двох головних елементів: а) моральної професійної свідомості (уявлення, здібності людей, що формуються у процесі службової діяльності, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків); б) моральної професійної поведінки (дії, вчинки як образ поведіння, що зумовлений цілями та інтересами професійної діяльності).

**ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ** — один з найважливіших аспектів професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяль-

ності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління.

**ПРОФЕСІЙНА СЛУЖБА** — правовий інститут, який складається із сукупності норм, що належать до різних галузей права і визначають порядок вступу на службу, порядок її проходження, права та обов'язки службовців (норми трудового й адміністративного права); порядок оподаткування, матеріального стимулювання (трудова й фінансова право); оплату праці, соціальне страхування, сумісництво (трудова право); юридичну відповідальність тощо.

**ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ** — 1) процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, тобто загальне систематичне зростання знань, навичок, умінь працівників, засвоєння ними нових організаційних ролей, підвищення мотивації, планування їх подальшої кар'єри, комунікаційних здібностей; 2) обов'язкова невід'ємна складова професійної діяльності державних службовців, осіб з кадрового резерву і роботи з персоналом та розвиток гарантованих державою умов для такого навчання, що має цілеспрямовано формувати здатність держслужбовців до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, орга-

нізаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій. П.н. складається з таких етапів: визначення потреб; формування бюджету навчання; визначення завдань навчання; визначення змісту програми; вибір методів навчання; процес навчання; вироблення професійних навичок і знань; оцінка ефективності навчання. Відповідно до ст. 29 Закону України „Про державну службу”, державним службовцям створюються умови для П.н. через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати П.н. є однією з підстав для просування по службі.

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК** — процес підготовки державних службовців до виконання нових функцій, заміщення нових посад, реалізації нових завдань. Це капіталовкладення організації в розвиток своїх службовців, від яких очікується підвищення продуктивності праці, тобто збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей.

**ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА** — нормативний документ, який, виходячи з опису посади, виду функцій, встановлює положення посади в структурі органу виконавчої влади, порядок прийняття на держслужбу, проходження і припинення служби

на підставі правового статусу органу та його основних завдань, відображає правовий статус державного службовця, у т. ч. права, повноваження, функціональні обов'язки, відповідальність і гарантії; визначає вимоги щодо кваліфікації, компетентності та професіоналізму (освіти, необхідних знань, умінь, навичок), основних аспектів особистої культури.

**ПРОФЕСІОНАЛІЗМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення та корекції відповідно до обставин і зовнішніх викликів.

**ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — низка ключових етапів, які в сукупності становлять процес перебування державного службовця на посаді. Суспільний інститут П.д.с. складається з організації добору кадрів, переміщення працівників по службі, присвоєння їм категорій, рангів і стимулювання їх праці, підстави припинення державної служби. У цілому, можна виокремити такі складові даного інституту: а) добір персоналу (див. *Добір персоналу*); б) організаційна соціалізація державних службовців (див. *Організаційна соціалізація*); в) планування і розвиток професійної кар'єри (див. *Пла-*

*нування кар'єри, Розвиток кар'єри*); г) оцінка показників діяльності службовців (див. *Оцінювання показників діяльності*); ґ) припинення державної служби, відставка державних службовців (див. *Відставка державного службовця*).

**ПРОЦЕС** (лат. *processus* — просування) — система дій, які реально здійснюються відповідно до встановлених процедур громадянами, органами влади, їх посадовими і службовими особами, організаціями, а також система правовідносин, що є результатом цих дій.

**ПРОЦЕС ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — форма виявлення державного управління, що являє собою сукупність стадій, які виступають якісними характеристиками практичної реалізації функцій державного управління.

**ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ** — закономірні етапи вироблення рішень, які складаються із послідовних операцій і процесів, між якими існують прямі та зворотні зв'язки: 1) ідентифікація і визначення проблеми; 2) підготовка необхідної інформації; 3) генерування альтернативних варіантів розв'язання проблеми; 4) визначення критеріїв; 5) аналіз можливих наслідків; 6) прийняття (вибір) рішення; 7) доведення управлінських рішень до виконав-

ців; 8) організація виконання рішень; 9) контроль; 10) оцінка рішення та отриманих результатів.

**ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ** — теорії, що з'ясовують, яким чином працівники визначають найкращий спосіб задоволення потреб, обираючи його з альтернативних варіантів своєї поведінки. П.т.м. базуються на факторах поведінки людей з урахуванням їхнього сприйняття, пізнання та набутого досвіду, а тому зосереджуються швидше на розумових чинниках індивідів, ніж на їх потребах. Робиться спроба формувати чи впливати на працівника мотиваційною дією, а не задовольняти потреби через систему стимулів або винагород. Класичними П.т.м. вважаються такі: теорія справедливості; теорія сподівань; модель Портера-Лоулера.

**ПРЯМЕ ПІДПОРЯДКУВАННЯ** — один із видів субординації в державному управлінні, суттю якого є безпосереднє підпорядкування об'єкта управління одному суб'єктові управління.

**ПРЯМИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ЗВ'ЯЗОК** — управлінські відносини між суб'єктом і об'єктом державного управління, які практично реалізуються завдяки руху інформації від суб'єкта до об'єкта. П.у.з. сприяє процесу прийняття управлінських рішень і забезпе-

чує їх доведення до виконавця — об'єкта державного управління.

**ПСИХОЛОГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ** — одна із концепцій теорії мотивації, в основі якої лежить ідея переважального впливу соціальних чинників та неформальних зв'язків у колективі на мотиваційну поведінку працівників.

**ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — конкретні засоби і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, який складається з формальних і неформальних груп, системи взаємовідносин, соціальних потреб та інших соціально-психологічних аспектів, а також на процеси, які відбуваються у ньому. П.м.у. спрямовані на регулювання відносин між службовцями шляхом оптимального добору і розстановки персоналу. До П.м.у. віднесено: комплектування малих груп, гуманізація праці, професійний відбір і навчання. П.м.у. базуються на використанні соціально-психологічного механізму, який діє у колективі, з метою створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

**ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГІЧНА СЛУЖБА** — структурний підрозділ органу влади, основним завданням якого є забезпечення ефективної професійної діяльності персоналу організації в цілому та конкретного службовця зокрема, через активі-

зацію особистісного потенціалу індивідуума, збереження і поповнення його резервних можливостей у поєднанні з використанням потенціалу середовища, спрямованого на формування сприятливих морально-психологічних умов діяльності. До основних завдань П.-а.с. відносяться: а) надання психолого-акмеологічної підтримки в особистісно-професійному розвитку державного службовця; б) психологізація та педагогізація середовища як фактора успішності професійної діяльності спеціаліста; в) психолого-акмеологічне забезпечення системи добору, розстановки, оцінки та атестації, підвищення кваліфікації персоналу.

**ПУБЛІЧНА АДМІНІСТРАЦІЯ** — сукупність державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами якої є: а) органи виконавчої влади; б) виконавчі органи місцевого самоврядування.

**ПУБЛІЧНА СЛУЖБА** — правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом. П.с. складається із двох видів: а) державної служби (див. *Державна служба*); б) муніципальної служби (служби в органах місцевого самоврядування).

**ПУБЛІЧНЕ ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ** — безпосередня форма консультацій органів виконавчої влади з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. П.г.о. передбачає організацію і проведення: а) конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, „круглих столів”, зборів, зустрічей з громадськістю, громадських приймалень; б) теле- або радіодєбатів, дискусій, діалогів, інтерв'ю та інших передач теле- і радіомовлення, інтернет-конференцій, телефонних „гарячих ліній”, інтерактивного спілкування в інших сучасних формах. П.г.о. організовується і проводиться органом виконавчої влади у такому порядку: ініціювання проведення обговорення; визначення питання (проблем) для обговорення; прийняття рішення про проведення обговорення; формування експертних пропозицій щодо альтернативного вирішення питання (розв'язання проблеми); оприлюднення інформації про проведення обговорення; забезпечення репрезентативності соціальних груп населення у процесі проведення обговорення; обговорення та збирання інформації про оцінювання громадськістю ефективності запропонованого рішення, його альтернативи; проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення; урахування

результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення; оприлюднення у ЗМІ, на веб-сторінках органів виконавчої влади результатів обговорення, прийнятого остаточного рішення та його обґрунтування, а також відомостей про врахування поданих пропозицій. Строк проведення П.г.о. визначається органом виконавчої влади за пропозицією громадської ради (див. *Громадські ради*) і не повинен бути менший ніж один місяць. Результати П.г.о. доводяться органом виконавчої влади до відома громадськості шляхом оприлюднення в ЗМІ з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та відхилення альтернативних рішень.

**ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ** — послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями, підприємствами. За ознаками суб'єкта, що надає П.п., розрізняють державні (див. *Державні послуги*) та муніципальні послуги.

**ПУБЛІЧНІ ФУНКЦІЇ** — функції, що здійснюються суб'єктами публічної адміністрації, а також іншими суб'єктами: державними і комунальними (муніципальними) закладами, організаціями, підприємствами.

**ПУБЛІЧНІСТЬ** — загальний принцип державного управління, який означає відкритість та прозорість функціонування виконавчої влади, забезпечує зв'язок її органів та посадових осіб із суспільством, громадянами. Схожий до принципу гласності, але за охопленням явищ є значно ширший від останнього. Принцип П. передбачає відкритість виконавчої влади, прозорість діяльності апарату державного управління для громадян через право впливу останніх на діяльність органів влади та їх посадових осіб; урахування думки громадськості при прийнятті державно-управлінських рішень; громадський контроль за діяльністю управлінського апарату та інші види контролю за дотриманням конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

## Р

**РАДА МІНІСТРІВ** — конституційна назва уряду у Бельгії, Болгарії, Греції, Індії, Іспанії, Італії, Кубі, Перу, Польщі, Португалії, Туреччині, Угорщині та в деяких інших країнах. У Франції та деяких інших країнах, що перейняли французьку правову систему, Р.М. називаються офіційні засідання уряду під головуванням президента (засідання уряду під головуванням прем'єр-міністра називаються Радою Кабінету).

**РАДА МІНІСТРІВ АУТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ** — уряд Автономної Республіки Крим, відповідальний перед Верховною Радою Автономної Республіки Крим, що здійснює виконавчі функції та повноваження з питань, віднесених до самостійного відання Автономної Республіки Крим Конституцією України, Конституцією Автономної Республіки Крим і законами України, а також державні виконавчо-розпорядчі функції і повноваження, делеговані законами України відповідно до Конституції України. Р.м.А.Р.К. формується Верховною Радою Автономної Республіки Крим на термін її повноважень і є відповідальною перед нею. Очолює Р.м.А.Р.К. Голова Р.м.А.Р.К., який призначається на посаду і звільняється з посади Верховною Радою Автономної Республіки

Крим за поданням Голови Верховної Ради Автономної Республіки Крим і за погодженням з Президентом України. Заступники Голови Р.м.А.Р.К., міністри і голови республіканських комітетів призначаються на посади Верховною Радою Автономної Республіки Крим за поданням Голови Р.м.А.Р.К. Р.м.А.Р.К. здійснює виконавчі функції і повноваження, віднесені до самостійного відання Автономної Республіки Крим з таких питань: розвитку економіки; планування економічного і соціального розвитку; фінансової, кредитної та цінової політики; промисловості; паливно-енергетичного комплексу; сільського господарства; землеустрою; лісового господарства; водогосподарського будівництва і зрошувального землеробства; організації і розвитку курортно-рекреаційної сфери і туризму; управління санаторно-курортними і туристичними комплексами Автономної Республіки Крим; зовнішньоекономічної діяльності та зовнішніх зв'язків; транспорту, зв'язку і дорожнього будівництва; житлово-комунального господарства і благоустрою, архітектури і містобудування; торговельного і побутового обслуговування населення; організації та розвитку освіти, науки, культури, мистецтва, охорони пам'яток історії та

культури; поліграфії та видавничої справи; охорони навколишнього природного середовища; організації та забезпечення безпечних і здорових умов життя населення, організації та розвитку охорони здоров'я, фізичної культури і спорту; праці, її оплати, умов і охорони праці, соціальних питань та зайнятості населення, соціального захисту населення; забезпечення законності, охорони громадського порядку і прав громадян; міжнародних відносин; молодіжної політики, охорони материнства і дитинства; управління майном Автономної Республіки Крим у порядку, визначеному Верховною Радою Автономної Республіки Крим.

Р.м.А.Р.К. у межах своєї компетенції має право скасовувати акти міністерств і республіканських комітетів, інших підвідомчих їй органів, а з питань виконання державних функцій і повноважень — також акти районних державних адміністрацій, якщо вони прийняті з порушенням Конституції України, законів України, актів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України. Р.м.А.Р.К. у межах своєї компетенції видає постанови, рішення і розпорядження, обов'язкові до виконання на всій території республіки; у межах своїх повноважень спрямовує та контролює діяльність районних державних адміністрацій.

**РАДНИК** — державний службовець патронатної служби, основним завданням якого є здійснення аналітичного забезпечення діяльності керівника. Р. аналізують політичні, соціально-економічні та інші процеси і за результатами такого аналізу готують та подають на розгляд керівникові пропозиції щодо можливих його дій. Р. готують необхідні інформаційно-аналітичні записки, огляди, звіти, проекти доповідей, доповідних записок тощо. Вони аналізують стан справ у відповідній сфері чи галузі управління, відповідають за розроблення проектів, завдань, програм, методів і методик підготовки та реалізації управлінських рішень. Р. також розробляють пропозиції стосовно підвищення ефективності роботи відповідного органу влади.

**РАЙОН** — адміністративно-територіальна одиниця у складі Автономної Республіки Крим, області переважно з агропромисловим характером економіки, транспортною, інформаційною та іншою соціальною інфраструктурою, спрямованою на забезпечення зв'язків між населеними пунктами, що знаходяться на його території. В Україні налічується 490 сільських і 120 міських Р. Сьогодні Р. як територіальні одиниці належить центральне місце в системі територіального поділу України, адже він перебуває у центрі

цієї системи — між вищими ланками: державою, областю, містами обласного підпорядкування, та нижчими: містами районного підпорядкування, селищами і селами. Якщо розглядати державу як суму Р., то від економічних показників у Р. багато в чому залежить економічний стан держави в цілому, від стану реформування в Р. — хід реформ у країні.

Р. як адміністративно-територіальна одиниця, що виник в Україні у радянський період, виконує самоврядну і виконавчу функцію політико-координаційного публічного центру, являє собою територію з гранично допустимим економічним потенціалом і визначеною господарською спеціалізацією.

**РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ** — ключова ланка в реалізації функцій виконавчої влади на районному рівні, єдиначальний орган виконавчої влади загальної компетенції. Очолює Р.д.а. голова, який призначається на посаду Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України на строк повноважень глави держави. Кандидатури на посади голів райдержадміністрацій на розгляд Кабінету Міністрів України вносяться головами відповідних обласних держадміністрацій. Р.д.а. складається з апарату, управління, відділів та інших структурних підрозділів. Р.д.а. є підзвітною районній раді у виконанні програм

соціально-економічного і культурного розвитку, районних бюджетів. Р.д.а. може здійснювати повноваження, делеговані їй районною радою з метою забезпечення місцевих інтересів населення району, і несе відповідальність за їх реалізацію. Р.д.а. у частині здійснення делегованих повноважень підзвітна та підконтрольна районній раді. Р.д.а. в Автономній Республіці Крим мають свої особливості, порівняно з аналогічними органами виконавчої влади, що функціонують в областях. Так, голови Р.д.а. в Автономній Республіці Крим призначаються на посаду і звільняються з посад Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України, погодженим із Головою Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Головою Ради міністрів Автономної Республіки Крим, Постійним Представником Президента України в Автономній Республіці Крим.

**РАНГИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** (франц. rang — чин, звання) — ранги, яких відповідно до ст. 26 Закону України „Про державну службу” є п'ятнадцять, присвоюються державному службовцю згідно із займаною ним посадою, рівнем професійної кваліфікації та результатами роботи. При прийнятті на державну службу службовцеві присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад. Віднесення існуючих в Україні

посад державних службовців, а також віднесення до відповідної категорії нових посад державних службовців проводиться Кабінетом Міністрів України за погодженням з відповідним державним органом. Ст. 26 Закону „Про державну службу” встановлені такі Р.д.с.: службовцям, які займають посади, віднесені до першої категорії, може бути присвоєно 3, 2 і 1 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до другої категорії, може бути присвоєно 5, 4 і 3 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до третьої категорії, може бути присвоєно 7, 6 і 5 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до четвертої категорії, може бути присвоєно 9, 8 і 7 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до п'ятої категорії, може бути присвоєно 11, 10 і 9 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до шостої категорії, може бути присвоєно 13, 12 і 11 ранги; службовцям, які займають посади, віднесені до сьомої категорії, може бути присвоєно 15, 14 і 13 ранги. У спеціалізованих видах державної служби існують специфічні ранги, встановлені відповідними законодавчими актами (напр., дипломатичні ранги, спеціальні звання податкової і митної служб).

**РАНГ ОСОБИ** — підхід класифікації посад державних службовців, згідно з яким, на основі визначен-

ня кваліфікації, навичок, умінь та здібностей особи, їй присуджується відповідний ранг державної служби, що не залежить від посади, котру займатиме конкретний службовець. За цими критеріями виділяються відповідні групи державних службовців (напр., вища, висока, середня, проста). За такої системи рівень заробітної плати, пенсійне забезпечення, медичне обслуговування не пов'язуються з функціями, які виконуються службовцем. Подібна уніфікація державної служби спрямована на досягнення таких цілей: а) державного службовця можна перевести на іншу посаду, у т. ч. й на нижчу, в інше місце, що не позначиться на його заробітній платі; б) втрачається сенс у нездоровій боротьбі службовців за зайняття більш високих посад; в) зводиться до мінімуму переманювання службовців з одного державного органу до іншого.

**РАНГ ПОСАДИ** — підхід до класифікації посад державних службовців, згідно з яким посади систематизуються відповідно до посадових обов'язків, що визначають ранг особи, яка займе цю посаду, а також її матеріальне забезпечення. Класифікація посад є засобом визначення обов'язків та умов відповідальності за посадою, ієрархії взаємовідносин у всіх структурах державної служби. Саме такий підхід

запроваджений в Україні. Закон України „Про державну службу” встановив п’ятнадцять рангів державних службовців (див. *Ранги державних службовців*).

**РАХУНКОВА ПАЛАТА** — спеціальний постійно діючий орган, відокремлений від уряду, склад якого формується парламентом або за його участю, а основною функцією є здійснення контролю за законністю, доцільністю та ефективністю використання державних коштів, аналіз виконання державного бюджету в цілому, експертиза проектів нормативних актів, які стосуються державних коштів. В Україні таким органом парламентського контролю за використанням коштів Державного бюджету є Рахункова палата України (ст. 98 Конституції), Голова та члени якої призначаються та звільняються Верховною Радою України. Контроль з боку Рахункової палати України щодо процесу безпосереднього управління державними фінансовими ресурсами, здійснюваного урядом, є зовнішнім. Про результати такого контролю Р.п. інформує парламент, главу держави, уряд, а через засоби масової інформації — громадян України. У випадку виявлення порушень або зловживань Верховна Рада може порушити питання про політичну відповідальність Кабінету Міністрів у цілому або конкретного члена уряду.

**РЕВІЗІЯ** (від лат. *revisio* — перегляд) — спосіб документального контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємств, установ, організацій, дотриманням законодавства з фінансових питань, вірогідністю обліку і звітності, спосіб документального виявлення нестач, розтрат, привласнень і крадіжок коштів і матеріальних цінностей, запобігання фінансовим зловживанням. Ревізії і перевірки можуть здійснюватись як за власною ініціативою державної контрольно-ревізійної служби (не частіше ніж один раз на рік), так і за дорученням правоохоронних органів (у будь-який час, у випадках, передбачених законом).

**РЕГІОН** (від лат. *regio* (*regio-nis*) — область, країна) — 1) самостійна просторово-географічна, адміністративно-територіальна, інституційно-політична, економічна, соціальна, історико-культурна, етнічна і демографічна частина держави; 2) вища адміністративно-територіальна одиниця держави, для жителів якої характерна наявність спільних політичних, економічних, соціальних, культурних інтересів, з метою представлення та задоволення яких створюються органи публічної влади регіонального рівня. В Україні Р. є Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь.

**РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА** (від лат. *regionalis* — обласний) — сукупність економічних, правових, організаційно-управлінських намірів і дій, спрямованих на гармонійне поєднання інтересів держави й окремих регіонів, створення сприятливих економіко-правових умов для раціонального використання виробничого потенціалу, внутрішніх ресурсів і заохочення зовнішніх в умовах глобалізації міжнародної економіки. Р.п. у більшості країн Європи зародилася в 50-ті — 60-ті роки ХХ ст. і стала важливим напрямом державної політики. В Україні державна Р. п. реалізується на основі Концепції державної регіональної політики, затвердженої Указом Президента України від 25 травня 2001 р. Головною метою державної Р.п. є створення умов для динамічного, збалансованого економічного та соціально-культурного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення дотримання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на підставі підвищення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дієвості управлінських рішень, удосконалення роботи органів публічної влади.

**РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ** — 1) частина загальнодержавного управління, в межах якого забезпечується оптимальне поєднання загальнодержавних та регіональних цілей та інтересів, територіальних і галузевих аспектів, яке досягається у процесі взаємодії відповідних органів управління шляхом їх цілеспрямованого впливу на соціально-економічний та культурний розвиток відповідних територій; 2) окрема галузь управління розвитком держави.

**РЕГЛАМЕНТ** (франц. *reglement* — упорядкування, улаштування, від лат. *regula* — правило) — 1) звід, сукупність правил, які регулюють організаційно-процедурні питання внутрішньої діяльності органів державної влади в цілому та їхніх структурних підрозділів (напр., Тимчасовий регламент Кабінету Міністрів України); 2) нормативно-правовий акт, що встановлює єдиний порядок роботи керівників органу, державних службовців, а також визначає завдання, функції, склад колегіального органу та порядок його діяльності (напр., Регламент Апеляційної палати Державного департаменту інтелектуальної власності). Текст Р. містить розділи, що мають самостійні заголовки і розбиті на пункти і підпункти. Р. колегіального органу визначає статус даного органу; порядок планування роботи; порядок

підготовки матеріалів для розгляду на засіданнях; внесення матеріалів на розгляд; порядок розгляду матеріалів і прийняття рішень на засіданнях; ведення протоколу засідань; оформлення рішень; порядок доведення рішень до виконавців; матеріально-технічне забезпечення засідань. Р. затверджується керівником органу чи керівником колегіального органу. Типові Р. затверджуються Кабінетом Міністрів України.

**РЕГЛАМЕНТАРНА ВЛАДА** — право вищого органу державної виконавчої влади (глави держави, уряду) регулювати суспільні відносини виданими ними нормативно-правовими актами. Видані у порядку Р.в. акти в окремих країнах мають різні назви: виконавчі накази президента (США), накази монарха в Раді (Велика Британія), ордонанси і декрети (Франція) тощо. Акти виконавчої влади (регламентарні акти) є важливою складовою національного права. Вони є загальнообов'язковими і чинні на всій території країни. Регламентарні акти можуть прийматися на підставі й на виконання законів, видаватися у порядку делегованого законодавства або з питань, що перебувають поза сферою компетенції парламенту. У першому випадку вони є підзаконними, у другому і третьому — фактично мають силу закону.

**РЕГЛАМЕНТАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — класичні організаційно-стабілізуючі методи державного управління, спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур, розподіл і закріплення функцій (обов'язків), завдань, прав і відповідальності суб'єктів та об'єктів управління. Об'єктами організаційного впливу виступають як суб'єкт, так і об'єкт управління, а також частково зовнішнє середовище. Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні його функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків тощо. Вплив на суб'єкт управління зумовлює відповідний вплив і на об'єкт управління, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку. Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт шляхом установа-лення режиму функціонування останнього. Основу організаційно-стабілізуючих методів управління становить регламентування, яке є досить жорстким типом організаційного впливу, що полягає у розробленні та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом часу, визначеного цими положеннями. Методи, що належать до регламентаційних, характеризуються такими впливами: упорядкування, розподіл, програмування, алгоритмізація тощо. Р.м.у. здійснюються за

допомогою статутів, положень, посадових інструкцій та інших регламентів і поділяються на чотири основні види: 1) загальноорганізаційний (див. *Загальноорганізаційне регламентування*), 2) функціональні (див. *Функціональне регламентування*), 3) структурні (див. *Структурне регламентування*), 4) посадові (див. *Посадове регламентування*).

### **РЕГУЛЯТОРНИЙ АКТ** —

1) прийнятий уповноваженим регуляторним органом нормативно-правовий акт, який (або окремі положення якого) спрямований на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання; 2) прийнятий уповноваженим регуляторним органом інший офіційний письмовий документ, який встановлює, змінює чи скасовує норми права, застосовується неодноразово та щодо невідомого кола осіб, і який (або окремі положення якого) спрямований на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, незалежно від того, чи вважається цей документ відповідно до закону, що регулює відносини у певній сфері, нормативно-правовим актом.

### **РЕЄСТР КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ ДЕРЖАВИ** —

автоматизована інформаційно-довідкова система збирання та обліку відомостей про акції, частки, паї, що належать державі у статутних фондах господарських товариств та інших суб'єктів господарювання, і утворюється для оперативного обліку зазначених акцій, часток, паїв, забезпечення ефективного здійснення корпоративних прав держави, а також забезпечення гласності та відкритості інформації про державну власність у межах, установлених законодавством.

**РЕЗОЛЮЦІЯ** (лат. *resolutio* — розв'язання) — 1) рішення, постанова, прийнята з'їздом, зборами внаслідок обговорення будь-яких питань; 2) конкретна вказівка керівника виконавцю щодо здійснення тих чи інших дій, викладена у формі короткого рішення на ділових паперах (нормативному акті, заяві, відповідній записці тощо), з приводу питань, передбачених відповідним документом.

**РЕЗОЛЮЦІЯ НЕДОВІРИ** (осуду) — рішення парламенту (нижньої палати) про несхвалення діяльності уряду, наслідком якого є його відставка. Пропозиція про прийняття Р.н. надходить від встановленої конституцією або регламентом парламенту кількості депутатів, опозиційних стосовно уряду.

За Р.н. проводиться обговорення з наступним голосуванням. Р.н. є одним з дієвих засобів контролю парламенту за діяльністю уряду.

**РЕОРГАНІЗАЦІЯ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — припинення діяльності органу виконавчої влади, після чого його права і обов'язки переходять до іншого органу виконавчої влади. Рішення про реорганізацію міністерств та інших центральних органів виконавчої влади приймає Президент України за поданням Прем'єр-міністра України, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади. При здійсненні повноважень щодо реорганізації міністерств та інших центральних органів виконавчої влади глава держави може їх реорганізовувати, не змінюючи назви цих органів та основного цільового призначення, що впливає з назви.

**РЕОРДИНАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ** — самостійний вид управлінських відносин, за якого здійснення управлінського впливу є обов'язком чи правом об'єкта управління в системі органів виконавчої влади щодо керуючого суб'єкта, який, у свою чергу, зобов'язаний відповідним чином на нього реагувати. Р.в. можуть виникати за наявності або відсутності організаційного підпорядкування між органами.

**РЕОРДИНАЦІЯ** — особливий вид державного управління, що ґрунтується на високому рівні соціальної активності об'єктів управління, суттю якого є здійснення управлінського впливу в певних аспектах об'єкта управління на суб'єкт управління. Особливістю сучасного державного управління є те, що об'єкт не тільки підпорядковується, але й відповідним чином впливає на органи влади, вимагає від них певних дій. Об'єкт управління не тільки реагує на управлінські впливи суб'єкта, не тільки сигналізує про їх наслідки та результати, а часто — незалежно від бажання суб'єкта, прямо спонукає його до певної перебудови управлінських впливів, зміни їх характеру та змісту. Усе більшого поширення набуває тенденція щодо вирішального впливу об'єктів управління на побудову суб'єктів державного управління, визначення їхніх функцій, структури і системних зв'язків.

**РІВНІСТЬ ДОСТУПУ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — організаційно-функціональний принцип державної служби, який передбачає, що право на держслужбу повинні мати громадяни незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової й національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця прожи-

вання, які здобули відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку процедуру відбору, передбачену законодавством. Р.д.д.с. закріплено в Конституції України, зокрема в ч.2 ст.38 встановлено, що громадяни користуються рівним доступом до державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування. Ця конституційна норма відповідає ст. 26 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р., у якій зафіксовано, що кожному громадянину з боку державної влади забезпечується право участі у веденні державних справ та рівності доступу до державної служби. Подібне положення міститься і в ст. 4 Закону України „Про державну службу”.

**РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ** — контур управління, який об'єднує ланки управління в адміністративну структуру, що займає певний ступінь в ієрархії управління установою і наділений певною самостійністю. Р.у., поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу. Кількість Р.у. визначає тип організаційної структури з погляду її складності. Залежно від цього адміністративні структури бувають дворівневі, трирівневі і т. ін.

**РІШЕННЯ** — 1) правовий акт управління, який приймається з важливих питань і в більшості випадків має нормативний характер. Р. — це заключний акт у процесі розгляду, розв'язання певних управлінських питань, а тому містить конкретні відповіді щодо їх вирішення; 2) нормативний акт розпорядчого характеру, що приймається органами місцевого самоврядування з метою розв'язання найбільш важливих питань, що належать до їх компетенції.

**РОЗВИТОК КАР'ЄРИ** — дії, які здійснює державний службовець з метою реалізації плану кар'єри.

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ** — нормативно-правовий акт управління, що видається одноособово керівником органу виконавчої влади у межах наданої йому компетенції, що деталізує конкретні шляхи і способи вирішення питань оперативного характеру, який є обов'язковим до виконання підпорядкованими об'єктами державного управління. З погляду юридичних наслідків Р. поділяються на урядові та звичайні адміністративні. Перші можуть видаватися як одноособово (головою уряду), так і у колегіальному порядку (урядом). Другі — керівниками місцевих органів виконавчої влади. Ці акти не встановлюють норм права, набирають чинності з моменту прийняття,

оскільки їх ціллю є вирішення оперативних питань. Урядові Р., в силу завдань державного управління і життєвої необхідності, можуть тлумачити нормативні акти, на виконання яких вони видані. Голови місцевих органів виконавчої влади (обласних, Київської і Севастопольської міських, районних державних адміністрацій) з метою оперативного державного управління територією, реалізації програм соціально-економічного і культурного розвитку відповідної територіально-адміністративної одиниці в межах повноважень і відповідно до Конституції України, законів України, указів Президента України, актів Кабінету Міністрів України одноособово видають Р.

#### **РОЗПОРЯДЧИЙ ДОКУМЕНТ** —

акт, що видається органом виконавчої влади у процесі здійснення ним виконавчо-розпорядчої діяльності з метою виконання покладених на нього завдань відповідно до наданої компетенції. До Р.д. відносяться: постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України (див. *Постанова*), накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (див. *Наказ*), постанови, рішення (див. *Рішення*) і розпорядження Ради міністрів Автономної Республіки Крим, розпорядження голів місцевих державних адміністрацій (див. *Розпорядження*).

#### **РОЗПОРЯДЧІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** —

адміністративні методи державного управління, що спрямовані на вирішення конкретних ситуацій організаційної роботи, пов'язаних із розпорядчою діяльністю та не передбачених регламентами. Р.м.у. мають активний та пасивний характер. До першого належать: накази, постанови, розпорядження, рішення, директиви, резолюції, вказівки тощо. Активний розпорядчий вплив за формою може бути усним чи документально оформленим. Кожна з цих форм має свої переваги: усна — більш оперативна, документальна — формалізована і сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. До пасивних Р.м.у. відносять: інструктування, інформування, рекомендація, ревізія, контроль, моніторинг тощо. Відповідним їх документальним оформленням є: інструкція, правила, керівництво, акт, рекомендація, методика, пам'ятка тощо.

#### **РОЗПОРЯДЧО-УПРАВЛІНСЬКА**

**ФУНКЦІЯ** — складова діяльності органів виконавчої влади, що полягає у забезпеченні прав і свобод людини й громадянина; здійсненні заходів щодо забезпечення обороноздатності й національної безпеки, громадського порядку, боротьби зі злочинністю; здійсненні керівництва підпорядкованими секторами, галузями дер-

жавного управління, об'єктами з державною часткою власності; складанні та забезпеченні виконання державного бюджету; здійсненні зовнішньої і внутрішньої політики держави; проведенні фінансової, цінової, інвестиційної, податкової, митної, зовнішньоекономічної політики держави; застосуванні разом із методами переконання і засобами державного примусу; виконанні контрольних функцій як відомчого так і позавідомчого характеру.

**РОЗПОРЯДЧО-ЮРИДИЧНІ ДІЇ** — методи державного управління, спрямовані на правове регулювання поточної управлінської діяльності. Р.-ю.д. є невід'ємним елементом будь-якої адміністративно-управлінської діяльності, адже важко уявити адміністративний орган без здійснення юридичних дій, що стосуються організаційних, кад-

рових та фінансових питань (переміщення персоналу, затвердження організаційної структури, витрачання бюджетних коштів тощо). Причому, в сфері державного управління такі дії здійснюються як стосовно підпорядкованих об'єктів управління, так і щодо внутрішньоорганізаційних параметрів.

**РОТАЦІЯ КАДРІВ** (лат. *rotatio*, від *roto* — обертаюсь) — горизонтальне та вертикальне переміщення державних службовців на посадах у структурних підрозділах, у яких вони працюють, та інших органах (у т. ч. різного територіального розташування) з метою: а) набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; б) підвищення ефективності їхньої роботи; в) подолання корупційних явищ у сфері державної служби.

### **САМОСТІЙНОГО МАНДАТА ТЕО- РІЯ**

— концепція, спрямована на обґрунтування зростаючої ролі та самостійності уряду в державному механізмі. Згідно із С.м.т. на парламентських виборах електорат не стільки підтримує конкретного кандидата у депутати, скільки урядову політику, провідником якої він буде у законодавчому органі. Т. ч. через волевиявлення виборчого корпусу надається певний мандат уряду, який має діяти в інтересах виборців з мінімізованими впливами на нього парламенту. Відповідно парламентські вибори перетворюються у своєрідне голосування з питання про довіру уряду. С.м.т. була сформульована у Великій Британії і стала практичним явищем в інших країнах з парламентською формою державного правління. Реалізація положень цієї теорії на практиці, що передбачає пряму участь виборців у формуванні уряду, отримала своє втілення в Ізраїлі, де прем'єр-міністр обирається безпосередньо виборцями у ході парламентських виборів. С.м.т. до певної міри є протигаєм теорії парламентаризму, оскільки обґрунтовує зменшення представницького правління на користь посилення виконавчої влади.

### **СЕКРЕТАРІАТ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ**

— постійно діючий допо-

міжний орган, що утворюється Президентом України для здійснення його повноважень. Основними завданнями С.П.У. є забезпечення виконання главою держави його конституційних обов'язків та повноважень на засадах відкритості, гласності та прозорості. Для виконання основного завдання С.П.У. здійснює організаційне, правове, консультативне, інформаційне, експертно-аналітичне, матеріально-технічне та інші види забезпечення ефективної реалізації Президентом України визначених Конституцією України повноважень глави держави.

До складу С.П.У. входять: Глава Секретаріату Президента України, Перший заступник Глави Секретаріату, заступник Глави Секретаріату; Представник Президента у Верховній Раді, Представник Президента в Кабінеті Міністрів, Представник Президента в Конституційному Суді; Офіс Президента України, Прес-секретар Президента, Служба Глави Секретаріату; Прес-служба; Інформаційна служба; Служба підготовки виступів Президента; Головна державно-правова служба; Служба Державного Протоколу і Церемоніалу; Режимно-секретний відділ; Головна служба документального забезпечення; Служба зведення та стратегічного планування; Головна служба регіональної та кадрової політики;

Головна служба політичного аналізу; Головна служба зовнішньої політики; Головна служба оборонної політики; Головна служба правової політики; Головна служба політики інституційного розвитку; Головна служба соціально-економічної політики; Головна служба гуманітарної політики; Служба ситуативного аналізу; Служба забезпечення прав людини — Приймальня громадян; Служба забезпечення діяльності Комісії державних нагород та геральдики; Служба забезпечення діяльності Комісії при Президентіві України з питань громадянства; Служба забезпечення діяльності Комісії при Президентіві України у питаннях помилування; Служба забезпечення зв'язків з Верховною радою України; Служба забезпечення зв'язків з Кабінетом Міністрів України; Служба забезпечення зв'язків з Конституційним Судом України; Служба матеріального забезпечення.

Очолює С.П.У. Глава Секретаріату Президента України, який призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України (див. *Глава Секретаріату Президента України*).

Положення про С.П.У., його структуру, граничну чисельність працівників та кошторис видатків у межах коштів, передбачених у Державному бюджеті, затверджує Президент України за поданням Глави С.П.У.

**СЕКТОР** — структурний підрозділ центрального органу виконавчої влади, очолюваний завідувачем, утворюється у складі відділу у разі необхідності відокремлення виконання більш важливих та перспективних завдань від поточних, з чисельністю не менш як два працівники.

**СЕМІНАР** — організаційна форма управлінської діяльності, метою якої є підвищення ділової кваліфікації і надання методичних консультацій з питань законодавства та управлінської діяльності державних службовців.

**СИСТЕМА ДОКУМЕНТАЦІЇ** — сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. С.д. буває таких видів: організаційно-правова; планова; розпорядча; інформаційно-довідкова і довідково-аналітична; звітна; договірна; документація із забезпечення кадрами (з особового складу); документація із забезпечення фінансами (бухгалтерський облік і звітність); документація із матеріально-технічного забезпечення; документація із документального та інформаційного забезпечення діяльності органу; документація, що відображає основну діяльність органу влади.

## **СИСТЕМА ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

— цілісна система, сукупність органів, у якій всі складові взаємопов'язані та водночас становлять самостійні підсистеми органів зі своїми особливостями завдань, функцій, організаційної структури, компетенції та з певною автономією кожного окремого органу. С.о.в.в. в Україні організована відповідно до існуючого адміністративно-територіального поділу країни і включає в себе чотири рівні: 1) центральний (державний); 2) республіканський в Автономній Республіці Крим; 3) обласний, міський у містах Києві та Севастополі; 4) районний, районний у містах Києві та Севастополі. Центральний (державний) рівень складають Кабінет Міністрів України — вищий орган у системі виконавчої влади (див. *Кабінет Міністрів України*), міністерства, державні комітети та інші центральні органи виконавчої влади (див. *Центральні органи виконавчої влади*). Республіканський рівень — Рада міністрів Автономної Республіки Крим, яка виконує державні виконавчі функції і повноваження, делеговані законами України відповідно до Конституції України (див. *Рада міністрів Автономної Республіки Крим*). З питань виконання державних функцій і повноважень Рада міністрів, її Голова, заступники, керівники відповідних міністерств і республіканських комітетів підзвітні та підконтрольні

Кабінету Міністрів України. На обласному, міському в містах Києві та Севастополі рівні функціонують обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, які є складовою частиною єдиної системи органів виконавчої влади України (див. *Обласна державна адміністрація*). На районному рівні, районному в містах Києві та Севастополі діють районні державні адміністрації (див. *Районна державна адміністрація*).

## **СИСТЕМА ОСОБИСТИХ ЗАСЛУГ**

(англ. merit system — система заслуг) — організаційно-функціональний принцип, який означає, що прийняття на державну службу здійснюється не за бюрократичними чи політичними рекомендаціями та вказівками, а на підставі ділових і особистих якостей, компетентності кандидата, результатів іспитів. Дана ідея зародилася у Китаї ще у V—III ст. до н.е. У Європі екзамени для кандидатів на державну службу вперше були введені у Республіканській Франції у 1791 р. Сьогодні цей принцип є засадничим при прийнятті на державну службу в демократичних суспільствах, у т. ч. й в Україні. Згідно з С.о.з. добір на державну службу базується виключно на засадах змагальності кандидатів, з урахуванням їх кваліфікації та придатності до зайняття відповідних посад державних службовців (див. *Конкурс*).

### **СИСТЕМА СТРИМУВАНЬ І ПРОТИВАГ**

— інтегрована сукупність повноважень гілок державної влади у системі поділу влади, яка дозволяє їм урівноважувати й обмежувати одна одну, з метою недопущення узурпації влади чи зловживання нею. С.с.п. властива для всіх форм державного правління, де є поділ влади. Найповніше вона виявляється в умовах жорсткого поділу влади, притаманного президентській республіці. Уперше С.с.п. була запроваджена на практиці у 1787 р. творцями Конституції США. Вищі органи держави (конгрес, президент, верховний суд) як органи, які здійснюють відповідно законодавчу, виконавчу і судову владу, отримали контрольні повноваження стосовно один одного. Сформована Конституцією України С.с.п. містить характерні ознаки президентсько-парламентської (змішаної) республіки, що передбачає переважання жорсткої моделі поділу влади. На практиці така модель спричиняє конкуренцію вищих органів держави (Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів і Конституційного Суду), насамперед органів законодавчої та виконавчої влади. Особливістю практичної реалізації ідеї жорсткого поділу влад із чіткою С.с.п. є доповнення у вигляді структури взаємодій та взаємообмежень вищих органів держави, а звідси — трьох розподілених влад. Від урівноваженості повноважень

гілок влади, досконалості С.с.п. безпосередньо залежить стан демократії в країні, стабільність і ефективність державної влади.

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ**

— сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

### **СИСТЕМНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД**

— логічний метод дослідження державного управління, що дає можливість розглядати державно-управлінські явища в сукупності соціальних зв'язків, виявлення цілого та його частин, вивчити окремі складові апарату державного управління в загальній системі організації державної влади. С.н.п. зосереджується на організаційно-структурних формах, у яких здійснюється управлінська діяльність, та розглядає організацію як цілісне явище, всі складові якої взаємопов'язані цілями, функціями, принципами, методами, структурами, процесами, кадрами і ресурсним забезпеченням. С.н.п., що передбачає структурування, ранжування проблем, дає можливість розгляду досліджуваного явища як системи, тобто багатьох взаємозалежних і

взаємопов'язаних елементів, що становлять певну цілісність, і на цій підставі здійснювати пошук та визначати можливості і напрямки розвитку управлінської науки.

**СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ** — форма управління, що характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах ситуації (конкретного набору обставин), яка реально склалася або складається і має значний вплив на організацію у певний конкретний проміжок часу. С.у. частіше застосовується на нижчому або середньому рівнях управлінської ієрархії.

**СИТУАЦІЙНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — логічний метод дослідження державного управління, який через інтерпретування існуючих напрацювань у сфері політико-управлінської теорії на сучасний стан державного управління і передбачення можливих змін та викликів, сприяє розробленню науково обґрунтованої методології його оптимізації.

**СКАЛЯРНИЙ ПРОЦЕС** (від лат. scalaris — ступінчастий) — процес утворення ієрархії в системі органів виконавчої влади — необхідної умови функціонування апарату державного управління.

**СКАРГА** — звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян,

порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів і органів місцевого самоврядування, установ, організацій, об'єднань громадян, підприємств, посадових осіб.

**СКАСУВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО АКТА** — визнання нечинним цілого акта чи окремих його приписів, положень, що суперечать Конституції, законам України, іншим актам законодавства. Правом С.н.-п.а. наділені вищі органи та посадові особи. Зокрема, Президент України відповідно до п. 16 ст. 106 Конституції України має право скасовувати: а) акти Кабінету Міністрів України; б) акти Ради міністрів Автономної Республіки Крим; в) відповідно до ст. 118 рішення голів місцевих державних адміністрацій, що суперечать Основному Закону та законам України, іншим актам законодавства України. Відповідно до ст. 33 Закону України „Про місцеві державні адміністрації”, голови обласних державних адміністрацій мають право скасовувати розпорядження голів районних державних адміністрацій, що суперечать Конституції та законам України, рішенням Конституційного Суду України, актам Президента України, Кабінету Міністрів України, голів обласних державних адміністрацій, а також міністерств, інших центральних органів виконавчої влади.

## **СЛУЖБА ПРЕМ'ЄР-МІНІСТРА УКРАЇНИ**

— апарат голови Уряду, що забезпечує діяльність Прем'єр-міністра України. Структуру і штатну чисельність С.П.-м.У. затверджує Кабінет Міністрів України. С.П.-м.У. складається з керівника Служби, секретаря Прем'єр-міністра, керівника Протоколу Прем'єр-міністра — завідувача Відділу протокольного забезпечення та прийому офіційних делегацій Секретаріату Кабінету Міністрів України та групи радників. Її чисельність — до 38 осіб. Аналогічні служби утворюються і для забезпечення діяльності віцепрем'єр-міністрів, однак на відміну від С.П.-м.У. вони організаційно входять до структури Секретаріату Кабінету Міністрів України.

**СЛУЖБОВА КАР'ЄРА** — суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. С.к. — це поступове просування працівника службовими щаблями зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю. Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне просування вгору по організаційній ієрархії. Інакше кажучи, кар'єра — індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

Стосовно державних службовців України вперше термін „С.к.” з'явився у Законі „Про державну службу”, в якому розроблено класифікації посад та їх категорій, визначені відповідні ранги службовців, запроваджено конкурсний добір та атестацію, заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Розрізняють два види С.к.: а) професійно-посадова — це посади, які займає людина протягом свого життя; б) внутрішньоорганізаційна — охоплює послідовність посад, які займає працівник у межах однієї організації. Важливим чинником С.к. є поєднання інтересів службовця (задоволення життєвих потреб, соціальне визнання, самореалізація) та організації (ефективне здійснення функціональних обов'язків). У розробленні та реалізації кар'єри державного службовця визначальними є три фактори: 1) діяльність і особистий приклад керівника; 2) система комплексної та об'єктивної оцінки професіоналізму службовця і всього управлінського апарату; 3) нова система професійної освіти, практичної підготовки.

**СЛУЖБОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ** — процедура, яка запроваджується стосовно державних службовців: а) у разі невиконання або неналежного виконання ними службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, що призведе

ло до людських жертв або заподіяло значну матеріальну чи моральну шкоду громадянину, державі, підприємству, установі, організації чи об'єднанню громадян; б) у разі недотримання ними законодавства про державну службу, про боротьбу з корупцією, порушення етики поведінки; в) на вимогу державного службовця з метою захистити свою репутацію шляхом зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри. Рішення щодо проведення С.р. приймається вищими посадовими особами, керівником державного органу (посадовою особою), що призначив на посаду державного службовця, стосовно якого має проводитися С.р., керівником органу, в якому працює державний службовець. Головне управління державної служби може проводити С.р. за дорученням вищих посадових осіб України та Першого віце-прем'єр-міністра України, а у разі безпосереднього звернення державного службовця рішення щодо проведення С.р. приймається керівником Головдержслужби. За результатами розгляду керівник державного органу (посадова особа), який прийняв рішення щодо проведення С.р., у десятиденний термін приймає відповідне рішення, із яким ознайомлюється державний службовець. Рішення може бути таким: про припинення С.р. у зв'язку з відсутністю порушення з боку державного служ-

бовця чи безпідставністю висунутих проти нього звинувачень або підозри; про притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності; про негайну передачу матеріалів С.р. у разі виявлення в діях службовця чи інших осіб ознак злочину слідчим органам. Рішення за результатами С.р. може бути оскаржено державним службовцем згідно із законодавством.

**СЛУЖБОВІ ОСОБИ** — особи, які постійно чи тимчасово здійснюють функції представників влади, а також займають постійно чи тимчасово на підприємствах, в установах чи організаціях незалежно від форми власності посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або виконують їх за спеціальним повноваженням.

**СЛУЖБОВЦІ** — соціальна група, головним призначенням якої є здійснення на платній основі певних необхідних для суспільства функцій шляхом виконання конкретних завдань у відповідних органах, установах і організаціях. С. (і це особливість юридичного статусу) — учасник специфічних правовідносин, оскільки вступає, з одного боку, у трудові правовідносини, пов'язані з особистим професійним становищем, трудовими правами та

обов'язками, із самим процесом праці, а з іншого боку — в адміністративно-правові, пов'язані з виконанням вимог служби, управлінських функцій (владовідносини). Отже, С. — суб'єкт подвійних правовідносин.

**СОЛІДАРНА (колективна) ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УРАДУ** — фундаментальний принцип урядової діяльності, спільна і рівна політична відповідальність кожного члена уряду перед парламентом, за якої висловлення законодавчим органом вотуму недовіри одному з членів уряду тягне за собою відставку всього уряду. С.в.у. існує в країнах з парламентськими формами правління як конституційно-правовий інститут чи неписане правило. Вона сприяє функціонуванню уряду як єдиної команди. За С.в.у. міністр, не згодний з урядовою політикою або діями голови уряду, зобов'язаний подати у відставку.

**СОЦІАЛЬНЕ НОРМУВАННЯ** — соціальний метод управління, який полягає у встановленні соціальних норм, які регулюють поведінку окремих осіб та їх груп у колективі і реалізується через юридичні, суспільні та моральні норми. У практичній площині зазначений метод застосовується для регулювання різноманітних аспектів соціального життя колективу, узгодження інтересів груп.

**СОЦІАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ** — соціальний метод управління, який реалізується через планування соціального розвитку організації. План соціального розвитку, як правило, складається з таких розділів: 1. Удосконалення соціальної структури колективу. 2. Удосконалення умов праці та охорона здоров'я працівників. 3. Підвищення життєвого рівня, поліпшення матеріальних та соціально-побутових умов працівників. 4. Підвищення трудової та громадської активності працівників. План соціального розвитку колективу — органічна складова комплексного плану (програми) соціального розвитку організації. У ньому передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників. Планування соціального розвитку ґрунтується на базовому рівні розвитку (соціального паспорта колективу), включаючи можливі його зміни (соціальний прогноз), і містить перелік конкретних заходів із терміном їх реалізації, відповідальних осіб, розмірів та джерел фінансування. С.п. передбачає проведення різноманітних соціологічних досліджень з метою стимулювання розвитку управління людськими ресурсами, визнання провідної ролі людського фактора в управлінській діяльності.

## **СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ**

— соціальний метод державного управління, спрямований на дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою. С.п. використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі. Параметри С.п. включають такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни освітньо-кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні та в соціально-побутових умовах працівників тощо. С.п. здійснюється за допомогою статистичного аналізу, методу експертних оцінок основних тенденцій розвитку, із залученням методів математичного моделювання тощо.

## **СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ**

— вищий вид управління, що передбачає активні діяльнісні зусилля соціальних суб'єктів (індивідуальних і колективних), які спрямовуються на упорядкування та організацію процесів спільної колективної діяльності людей, на приведення їх у запланований стан відповідно до об'єктивних законів та викликів сучасності. С.у. має своє суб'єктно-об'єктне поле, до якого належить діяльність політико-гро-

мадських об'єднань, поведінка окремих людей та груп, суспільна праця та економічна діяльність тощо. У своїй сукупності вони утворюють декілька видів управління, які органічно виходять з влади: 1) політичне (див. *Політичне управління*); 2) судове; 3) економічне; 4) духовне; 5) корпоративне; 6) сімейне. Кожен з цих видів має власний окремий об'єкт управлінського впливу, специфічну правову базу, організаційний порядок функціонування, відповідальність і т. ін.

## **СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ**

— сукупність норм, інституцій і відносин, спрямованих на забезпечення поведінки людей відповідно до інтересів певної соціальної групи, класів чи суспільства в цілому. Однією з форм С.к. є контроль за діяльністю апарату державного управління. На рівні суспільства можна виділити дві загальні форми С.к.: 1) формальний (див. *Формальний контроль*); 2) неформальний (див. *Неформальний контроль*).

## **СОЦІАЛЬНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

— управлінські методи, що спрямовані на створення надійної системи соціального захисту, яка спроможна забезпечити державний апарат висококваліфікованими професійними кадрами, здатними вирішувати економічні, соціальні завдання, тобто ефек-

тивно реагувати на потреби об'єктів управління. До С.м.у. відносять методи: а) соціологічних досліджень (див. *Методи соціологічних досліджень*); б) соціального прогнозування (див. *Соціальне прогнозування*); в) соціального планування (див. *Соціальне планування*).

**СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ** — комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя.

**СОЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** — напрям діяльності органів виконавчої влади з надання послуг у соціальній сфері, тобто в межах складної системи міжособистісних взаємодій та зв'язків різноманітних людських спільнот, сфері життєдіяльності суспільства та реалізації інтересів соціальних суб'єктів з метою реального втілення в життя конституційних принципів соціальної держави. До с.ф.у. відносять такі: вдосконалення ринку праці, створення адресної системи матеріальної допомоги, реформування медичного обслуговування та гарантування найважливіших прав особистості,

зокрема захист трудових прав громадян, захист прав споживачів, соціальний захист безробітних, охорона праці та безпечної життєдіяльності, виходячи із основного завдання держави — збалансування свободи ринкової економіки із забезпеченням фізичної, юридичної та соціальної захищеності громадян.

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ** — вміння державного службовця орієнтуватись у складному спектрі соціально-політичних питань, визначати емоційні стани людей і добирати відповідні способи спілкування з ними, а також ефективну взаємодію з колегами у міжособистісних відносинах. Продумане застосування інструментарію вказаних методів сприяє підвищенню соціальної ролі та активності державного службовця, його соціально-психологічній готовності до професійної діяльності.

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** — способи і прийоми управлінських впливів, що застосовуються з урахуванням індивідуальних і професійних якостей працівників — фізичних, психофізичних, психічних, інтелектуальних та емоційних особливостей. С.-п.м.у. базуються на використанні об'єктивних наукових положень соціального розвитку і психології, під якими розуміють

систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення ефективності діяльності організації та її окремих працівників, що спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб персоналу — розвитку особистості, соціального захисту тощо. Виділяють три основні групи С.-п.м.у.: а) соціальні (див. *Соціальні методи управління*); б) морально-етичні (див. *Морально-етичні методи управління*); в) психологічні (див. *Психологічні методи управління*).

**СОЦІОЛОГІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження державного управління, який дає можливість досліджувати апарат державного управління з погляду його ефективності (досягнення бажаних організаційних цілей) і продуктивності (досягнення цілей без зайвих затрат).

**СПЕЦІАЛІЗОВАНА СЛУЖБА** — служба в державних органах (суді, прокуратурі і т. ін.), окрім їх апарату, а також в окремих органах виконавчої влади, повноваженнями яких властива суттєва специфіка, і де службовці мають спеціальні звання і виконують специфічні функції (дипломатичні, податкові, митні, природоохоронні, пожежної охорони тощо). До С.с. входять такі самостійні види як: а) дипломатична служба; б) податкова служба;

в) митна служба; г) служба в органах внутрішніх справ; ґ) служба в управлінні Збройних Сил та інших військових формувань; д) служба в органах безпеки; е) служба суддів; є) служба прокурорів; ж) державна виконавча служба; з) служба в Національному банку України. Кожен з цих видів здійснюється відповідно до законів України, що відображають характер С.с.: „Про дипломатичну службу”, „Про Службу безпеки України”, „Про прокуратуру”, „Про статус суддів”, Митний кодекс України, „Про Державну податкову адміністрацію”, „Про Національний банк України” тощо.

**СПЕЦІАЛІЗОВАНИ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ** — принципи, характерні різноманітним підсистемам державного управління (територіальним, функціональним, галузевим тощо) та різним аспектам спеціалізованої управлінської діяльності, з властивими їм специфічними закономірностями, відносинами і взаємозв'язками організації тих чи інших управлінських елементів. С.п.у. сприяють зміцненню єдності державного управління і не повинні суперечити загальним і структурним принципам. До С.п.у. відносять: принципи формування організаційних структур; принципи керування установою; принципи прийняття управлінських рішень; принципи контрольної діяльності; прин-

ципи використання методів державного управління (див. *Загальні принципи використання методів управління, Спеціальні принципи використання методів управління*); принципи державної служби (див. *Принципи державної служби*); принципи управління персоналом; принципи діяльності органу виконавчої влади; принципи діяльності Кабінету Міністрів України; принципи діяльності місцевих державних адміністрацій тощо.

**СПЕЦІАЛІСТИ** — фахівці у певній сфері чи галузі, що не наділені адміністративною владою, а основною їх функцією є надання допомоги керівникам у процесі прийняття управлінських рішень.

**СПЕЦІАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ РОБОТИ** — показники щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків, що залежать від особливостей роботи кожного державного органу та пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами.

**СПЕЦІАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ** — принципи застосування методів державного управління на певних стадіях управлінського процесу. Виділяють такі С.п.в.м.у.: принцип переваги організації та переконання над примусом; принцип збалансування переконання і

примусу (дозволів і заборон); принцип персоналізації відповідальності та персоніфікації покарання тощо.

**СПІВБЕСІДА** — один із етапів процедури проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. С. безпосереднього керівника з державним службовцем проводиться з метою обговорення результатів оцінки його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації та складання особистих планів роботи на наступний рік з огляду на пріоритети діяльності структурного підрозділу або державного органу. С. має закінчуватися підписанням безпосереднім керівником і державним службовцем форми бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорені та складений особистий план роботи на наступний рік.

**СПІЛЬНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ** — адміністративні акти (накази або інструкції), що приймаються не одним, а декількома органами виконавчої влади (напр., наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Пенсійного фонду України „Про затвердження Порядку здійснення контролю за додержанням вимог законодавства

під час призначення та виплати пенсій органами Пенсійного фонду України” від 04 липня 2002 р.).

**СПРАВА** — комплекс належно оформлених і згрупованих закінчених виробництвом документів службового характеру, що вміщує вичерпну інформацію з вирішення конкретного питання. Формування С. — це групування окремих документів відповідно до встановленої номенклатури. С. формуються за місцем реєстрації самих документів або в структурних підрозділах установи, де відповідальні особи групують виконані документи згідно з профілем свого підрозділу.

**СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — організаційно-функціональний принцип, сутністю якого є незмінність та наступність інституту державної служби у роботі в умовах перманентної змінності політичної влади. Тобто, основний склад державних службовців, які займають адміністративні посади на професійних засадах, здійснює свої функції незалежно від політичних коливань та змін урядів чи його окремих членів, забезпечуючи таким чином ефективне виконання функцій державного управління. Дотримання принципу С.д.с. забезпечується його фіксацією на законодавчому рівні. Так, у ст. 30 Закону України „Про державну службу” зазначено, що зміна керівника або

складу державних органів не може бути підставою для припинення державним службовцем державної служби на займаній посаді з ініціативи новопризначених керівників, крім державних службовців патронатної служби.

**СТАДІЇ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ** — визначені Бюджетним кодексом України організаційні етапи, пов'язані з підготовкою, розглядом та затвердженням Державного бюджету України: 1) складання проектів бюджетів; 2) розгляд та прийняття закону про Державний бюджет, рішень про місцеві бюджети; 3) виконання бюджету, в тому числі у разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет, рішень про місцеві бюджети; 4) підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього.

**СТАДІЇ ПРОХОДЖЕННЯ ПРОЕКТУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО АКТА** — порядок проходження та правильності оформлення проекту нормативно-правового акта, який складається з таких елементів: а) підготовка проекту акта; б) погодження проекту (візування); в) прийняття; г) реєстрація; ґ) доведення до виконавців; д) оприлюднення.

**СТАДІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** — послідовні етапи здійснення державного управління за

допомогою специфічних форм і методів (див. *Форма управлінської діяльності, Метод державного управління*).

**СТАДІЯ** — поділ процесу на певні частини, пов'язані між собою спільною метою, що змінюють одна одну у визначеній логічній послідовності. Кожна С. при цьому має відносну самостійність і своє цільове призначення, а нерідко — встановлені часові межі. На будь-якій С. процесу його учасники, виконуючи специфічні процесуальні ролі та володіючи відповідними процесуальними правами та обов'язками, здійснюють певні взаємозалежні процесуальні дії, що фіксуються встановленим способом і вступають один з одним у різноманітні процесуальні відносини.

**СТАЖУВАННЯ** — проходження державними службовцями випробувального терміну, перш ніж стати штатними працівниками державного органу. С. буває таких видів: а) під час зайняття посади вперше; б) під час зарахування до кадрового резерву на вищу від займаної посади; в) після тривалої роботи на посаді (один раз на 4 роки). Метою кожного з цих видів С. є формування й закріплення на практиці професійних знань, умінь та навичок, отриманих державними службовцями в результаті теоретичної підготовки.

Згідно зі ст. 19 Закону України „Про державну службу” з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, може проводитися С. у відповідному державному органі. Постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804 затверджено Положення про порядок стажування у державних органах. Воно проводиться у відповідному державному органі терміном до двох місяців і запроваджується як до осіб, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і до тих державних службовців, які бажають зайняти більш високі посади. Законодавством України передбачене тільки індивідуальне С. для осіб, які вперше претендують на посаду державного службовця та для державних службовців, які бажають зайняти більш високу посаду (кадровий резерв). Крім того, сьогодні С. стало невід'ємною умовою підвищення кваліфікації всіх без винятку держслужбовців, органічною частиною проходження державної служби. Адже світовий досвід свідчить, що знань, отриманих під час базової освіти, вистачає на 3—5 років. Тому під час тривалої роботи на одній посаді держслужбовцю необхідно через кожних 4—5 років проходити відповідне С. Без цього важко ефективно виконувати функції, покладені на

державного службовця в сучасних умовах науково-технічного розвитку суспільства.

**СТАНДАРТ** (від англ. standard — норма, зразок, мірило) — нормативно-технічний документ, що фіксує комплекс норм, правил, термінів, реквізитів, вимог, які є обов'язковими для застосування у певній сфері діяльності (напр., Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти, Національний стандарт № 2 „Оцінка нерухомого майна”). У практиці вдосконалення документаційного забезпечення управлінської діяльності розробляються державні стандарти на термінологію діловиробництва та архівної справи, на вимоги до складання і оформлення управлінських документів.

**СТАНДАРТИЗАЦІЯ** — форма юридичного закріплення результатів уніфікації, яку можна визначити як процес установаження та застосування стандарту (еталона, зразка) (див. *Стандарт*) з метою впорядкування діяльності у певній сфері державного управління (напр., в оформленні управлінських документів). С. урегульована Законом України „Про стандартизацію”, зокрема: стандарти повинні відповідати потребам ринку, сприяти розвитку вільної торгівлі, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

**СТАТУТ** (лат. statutum, від statuo — встановлюю, визначаю) — 1) зведення правил, що регламентують організацію і порядок діяльності певної галузі державного управління (напр., Статут зв'язку СРСР); 2) зведення правил, що визначають завдання, структуру та функції певної установи, організації та регулюють порядок їхньої діяльності; 3) законодавчий акт у деяких країнах — Великій Британії, Канаді та ін.

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** (лат. stylus — паличка для письма) — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. Виокремлюють такі С.к.: а) авторитарний (директивний); б) демократичний (колегіальний); в) ліберальний (потуральний).

**СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ** — сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення завдань і проблем, що використовуються в практичній діяльності керівником. Розрізняють демократичний та авторитарний С.у. Демократичний С.у. дає змогу залучити до процесу формування політики організації та її реалізації максимально можливу кількість членів організації. Авторитарний передбачає одноособовий керівний вплив, що

ґрунтується на силових методах управління. С.у. залежить від: а) особистісних характеристик керівника, рівня його загальної культури і управлінської зокрема; б) використовуваних ним у процесі управлінської діяльності методів та засобів управління; в) ситуації, у якій здійснюється управлінська діяльність.

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** —

процес вироблення довгострокової стратегії розвитку відповідної галузі, що фокусується на довгостроковій перспективі діяльності органу виконавчої влади у певному секторі державного управління, з визначенням цілей, ресурсів і засобів, за допомогою яких ці цілі можуть бути досягнуті, та очікуваних результатів цієї діяльності. Іншими словами, С.п. це: 1) систематичний спосіб управління змінами і створення оптимальних параметрів майбутнього; 2) особливий механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів; 3) систематичний процес, за допомогою якого органи виконавчої влади прогнозують і планують свою діяльність на майбутнє з урахуванням сильних і слабких сторін, потенціалу та викликів. Основні параметри С.п. повинні бути відображені у формалізованих документах (напр., у Стратегічному плані розвитку галузі).

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ** —

системне визначення кількісних та якісних параметрів потреб у кадровому забезпеченні органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що базується на конституційних, законодавчих засадах, і визначається основними положеннями послань Президента України до Верховної Ради України.

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ** —

управлінська діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань органу виконавчої влади та з підтримкою взаємовідносин між ним і навколишнім середовищем, що надає можливість органу оптимально здійснювати встановлені функції, досягати організаційних цілей, відповідає його внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливим до потреб об'єктів державного управління та зовнішніх викликів. Система С.у. складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: а) аналізу та планування стратегії органу; б) управління стратегічними проблемами у реальному часі.

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН** — формалізований документ, що розробляється на підставі стратегії і визначає конкретні заходи, їх послідовність, строки, ресурси, відповідальність.

**СТРАТЕГІЯ** (грец. *strategia*, від *stratos* — військо і *ago* — веду) — детальний всеохоплюючий довгостроковий курс розвитку організації, спрямований на перспективу з метою реалізації місії (основного призначення) організації та цілей, що її конкретизують.

**СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ** — конструкція організації, що базується на логічних взаємоспіввідношеннях рівнів управління і функціональних сфер, побудованих у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно здійснювати управління організацією та досягати її мети. У структурі управління організацією виділяють такі елементи: а) ланки (див. *Ланка управління*); б) рівні управління (див. *Рівень управління*); в) внутрішні зв'язки (див. *Внутрішні зв'язки*).

**СТРУКТУРНЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ** — адміністративний метод державного управління, який включає організаційні форми управління, що відображають основні елементи і взаємозв'язок внутрішніх структур. Мета С.р. — досягнення необхідної уніфікації форм управління однотипних адміністративних структур. Прикладом С.р. можуть слугувати положення про управління, відділи, служби органів виконавчої влади.

**СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ** — складова органу виконавчої влади, що покликана здійснювати визначені їй функції, що базуються на загальних цілях діяльності органу (зокрема здійснювати керівництво галузями управління та нести відповідальність за їх розвиток), і наділена для цього відповідною компетенцією. С.п. підзвітний та підконтрольний керівникові відповідного органу виконавчої влади, а також відповідному міністерству, іншому центральному органу виконавчої влади, органу виконавчої влади вищого рівня. С.п. очолює керівник, який несе одноособову відповідальність за його діяльність. Він призначається на посаду та звільняється з посади керівником органу виконавчої влади і несе перед ним відповідальність. Прикладами С.п. є управління та відділи місцевих державних адміністрацій.

**СТРУКТУРНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ** — принципи державного управління, що впорядковують структуру групи елементів, і складаються з таких видів: 1) структурно-цільові, що відображають закономірності раціональної побудови дерева цілей державного управління; 2) принципи побудови організаційних структур, які визначають закономірності та взаємозв'язки побудови організаційної структури державного управ-

ління; 3) структурно-функціональні, що пов'язані із організацією функціональної структури державного управління; 4) структурно-процесуальні, що дають уявлення про основні (визначальні) закономірності та взаємозв'язки раціонального та ефективного здійснення управлінської діяльності органів виконавчої влади.

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ МЕТОД** — логічний метод дослідження державного управління, який через адекватний опис сутності єдності структурного та функціонального аспектів організації апарату державного управління дає можливість обґрунтувати особливості окремих форм виявлення цієї сутності на різних рівнях системи виконавчої влади, в її конкретних підсистемах, ланках і на цій підставі запропонувати практичні заходи щодо оптимізації відповідності між структурою і функціями кожного окремого суб'єкта державного управління (органу виконавчої влади).

**СУБ'ЄКТ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ** — орган державної влади, орган місцевого самоврядування, їхня посадова чи службова особа, інший суб'єкт при здійсненні ними владних управлінських функцій на підставі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень.

**СУБ'ЄКТИ ГРОМАДСЬКОГО ОБГОВОРЕННЯ** — громадяни, суб'єкти господарювання, їх об'єднання та наукові установи, а також консультативно-дорадчі органи, що утворені при органах державної влади та органах місцевого самоврядування і представляють інтереси громадян та суб'єктів господарювання.

**СУБ'ЄКТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ** — носій певних повноважень, прав та обов'язків при виробленні та реалізації кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. До С.к.п. у сфері державної служби України віднесені: Головне управління державної служби України, керівники центральних органів виконавчої влади, голова Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голови обласних, Київської та Севастопольської міських, районних держадміністрацій.

**СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ** — система державного управління, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто, це система, що управляє об'єктами управління.

**СУБОРДИНАЦІЯ** — метод управління, за допомогою якого у системі виконавчої влади встанов-

люються відносини підпорядкованості, що виражають ієрархічну залежність між об'єктами і суб'єктами державного управління. Субординаційні відносини розрізняються за певними видами: а) пряме підпорядкування (див. *Пряме підпорядкування*); б) непряме підпорядкування; в) подвійне підпорядкування (див. *Подвійне підпорядкування*); г) ієрархічне підпорядкування.

**СУБСИДІАРНІСТЬ** — принцип, згідно з яким надання державних (адміністративних) послуг здійснюється на максимально наближеному до населення територіальному рівні, на якому є належні організаційні, матеріальні та фінансові ресурси, що забезпечують їх обсяг і якість відповідно до загальнодержавних стандартів. Реалізація принципу С. дає можливість максимально наблизити процес прийняття управлінських рішень до громадян.

**СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ** — заснована на законі діяльність судів щодо перевірки правомірності актів і дій органів виконавчої влади, їх посадових осіб із застосуванням, якщо виникає необхід-

ність, правових санкцій. С.к. в Україні має непрямий характер, оскільки контролюється не законність самих законів, а законність нормативно-правових актів, які базуються на законах, та законність дій службових осіб, які виконують ці закони. С.к. за законністю у сфері виконавчої влади здійснюється у двох формах. Перша — це діяльність суду щодо вирішення адміністративних справ, яка пов'язана з перевіркою законності нормативно-правових актів органів влади на підставі звернень заінтересованих осіб. Судові рішення при цьому скасовують чи змінюють незаконні управлінські акти або відмовляють у визнанні юридичної сили за актами, що суперечать чинному законодавству. Суть другої форми зводиться до того, що С.к. за законністю актів (дій) органів влади має місце у випадках, коли законність акта чи дії не є спеціальним предметом судового розгляду, а досліджується, перевіряється у зв'язку з вирішенням віднесених до компетенції суду кримінальних, інших судових справ, при розгляді яких судам доводиться оцінювати дії чи бездіяльність органів влади з погляду їхньої відповідності законодавству.

# Т

**ТЕКТОЛОГІЯ** (від грец. — *tekton* — творець і *logos* — вчення) — теорія загальної організаційної науки, запропонована російським ученим Олександром Богдановим (1873—1928) на початку ХХ століття. Предметом Т. було вивчення організаційних принципів і законів, спільних для всіх систем. Вихідним пунктом Т. є визнання необхідності підходу до вивчення будь-якого явища з погляду його організації. Т. покликана розв'язувати завдання триєдиної організації — речей, людей та ідей. Систематизувавши організаційний досвід людства, Т. повинна озброїти керівників знаннями організаційних законів, за якими відбуваються процеси організації в усіх сферах органічного та неорганічного світу: психічних і фізичних комплексах, живій та мертвій природі, дії стихійних сил і свідомій діяльності людей. За теорією Богданова, новою властивістю організаційного комплексу є те, що він відрізняється від простої суми частин, яка є меншою від цілого, причому чим більше ціле організоване, тим суттєвішою є ця різниця. Цей теоретичний висновок має величезне практичне значення для розуміння законів управління соціально-економічними процесами. Т. має значний вплив на соціальне управління, що охоплює державне управління.

**ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** — теорія, сутністю якої є дослідження механізмів і закономірностей державно-управлінської діяльності, а також розроблення принципів і методів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, які є основою адміністративної діяльності, для науково-методичного забезпечення ефективності державного управління в умовах проблемних ситуацій та зовнішніх викликів. Т.п.у.р. складається з двох основних частин: 1) теорія оптимальних рішень, яка має нормативний характер і дає відповідь на питання, яким чином слід приймати управлінські рішення; 2) психологічна теорія рішень, яка розглядає процес прийняття управлінських рішень людиною та помилки, яких при цьому припускаються.

**ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — орган відповідного міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади, який реалізовує завдання і функції, що належать до функцій центрального органу виконавчої влади на відповідній території. Т.п.ц.о.в.в. підзвітний та підконтрольний керівникові відповідного міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади. Його діяльність координує голова

відповідної місцевої державної адміністрації, який сприяє у виконанні покладених на цей орган завдань. Т.п.ц.о.в.в. очолює керівник, який несе одноособову відповідальність за його діяльність. Він призначається на посаду та звільняється з посади керівником міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади і несе перед ним відповідальність. З питань здійснення повноважень місцевих державних адміністрацій керівники Т.п.ц.о.в.в. підзвітні й підконтрольні головам відповідних місцевих державних адміністрацій.

#### **ТЕРИТОРІАЛЬНІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ**

— вид взаємодії суб'єктів державного управління різної відомчої підпорядкованості, що здійснюється в межах одного регіону.

#### **ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГАЛУЗЕВІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ**

— один із видів взаємодії між суб'єктами і об'єктами державного управління, що здійснюється через взаємодію органів різних галузей і регіонів.

**ТИП ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ** — різновид кар'єрного зростання державного службовця за видом діяльності, спрямованістю, місцем проходження державної служби та іншими класифікаційними ознаками. Класифікація Т.д.к. є такою: 1) за видом діяль-

ності: посадова (зміна статусу держслужбовця, його соціальної ролі), професійна (досягнення високих результатів, визнання у конкретному виді професійної діяльності); 2) за можливістю здійснення: потенційна (очікувана, запланована), реальна (досягнута в певному виді діяльності та конкретній організації); 3) за швидкістю просування: послідовна (поступове проходження посадової ієрархії відповідно до набуті професійної компетентності), прискорена (скорочене перебування на одній посаді найбільш обдарованих особистостей), стрімка (несподіване заміщення керівних посад, пов'язане з політичною кон'юктурою або за рішенням посадових осіб найвищого рівня); 4) за спрямуванням розвитку: вертикальна (просування на більш високі щаблі службової ієрархії), горизонтальна (міжвідомчі та територіальні переміщення в межах одного рівня службової ієрархії); 5) за місцем проходження: динамічна (неодноразова зміна посад при вертикальному просуванні чи горизонтальному переміщенні), статична (здійснення професійного зростання на тій самій посаді); 6) за характером реалізації: типова (досягнення найвищого рівня визнання і зростання шляхом проходження повного циклу держслужби), стала (постійність і незмінність професійної діяльності).

**ТИПОВА ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** — регламентаційний документ, розроблений для посад працівників апарату управління з єдиною структурою. Наявність Т.п.і. дає змогу скоротити час, необхідний для складання індивідуальних посадових інструкцій (див. *Посадова інструкція*).

**„ТІНЬОВИЙ КАБІНЕТ”** — уряд (кабінет), утворений парламентською опозицією на противагу уряду, сформованому парламентською більшістю. „Т.к.” складається із парламентаріїв від опозиції, які вважаються тіньовими аналогами діючих членів кабінету. Завданням „Т.к.” є забезпечення безперервного ефективного політичного управління країною у поєднанні з постійним контролем опозиції за діяльністю уряду. „Т.к.” відслідковує роботу діючого уряду і готуєть-

ся замінити його у разі перемоги на виборах. „Т.к.” властивий країнам з парламентськими формами правління, де уряд формується законодавчим органом, у якому є чіткий розподіл на правлячу більшість та офіційну опозицію.

**ТРАДИЦІЙНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — загальний метод дослідження управлінської науки, який шляхом концентрації зусиль на меті апарату державного управління — сприяти ефективності (досягнення бажаних організаційних цілей), продуктивності (досягнення цілей без зайвих затрат) — та на завданнях — раціоналізації та розроблення ефективного зв'язку між засобами й цілями, дає можливість виокремити функції виконавчої влади і на підставі цього визначити і класифікувати функції державного управління.

## У

**УКАЗ** — нормативно-правовий акт, що видається главою держави. Президент України на підставі та на виконання Конституції і законів України видає укази, які є обов'язковими до виконання на території країни. У. Президента України, видані в межах повноважень, скріплюються підписами Прем'єр-міністра України і міністра, відповідального за акт та його виконання.

**УНІФІКАЦІЯ** — установлення однаковості складу і форм управлінських документів, що створюються в процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань. Сутністю У. є впровадження у практику типових (стандартних) текстів або їх частин (елементів), які значно полегшують та прискорюють практичну роботу щодо підготовки документа, а також є доцільними з погляду розумового сприйняття тексту.

**УНІФІКАЦІЯ СКЛАДУ ДОКУМЕНТІВ** — відбір і закріплення комплексу документів, необхідних і достатніх для вирішення управлінських завдань. Результати У.с.д. отримують закріплення в Табелі форм документів, що застосовуються у діяльності органу.

**УНІФІКАЦІЯ ФОРМ ДОКУМЕНТІВ** — відбір і закріплення в уніфікованих формах докумен-

тів інформаційних показників і реквізитів, що відповідають призначенню документів, і встановлення єдиних вимог до їх складання та оформлення. Результати У.ф.д. отримують закріплення в Альбомі форм документів, що застосовуються в діяльності органу.

**УНІФІКОВАНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — організаційно-функціональний принцип, що встановлює основні процедури організації роботи державних службовців. У.д.с. означає, що існує єдиний для всіх держслужбовців порядок проходження державної служби в державних органах та їх апараті, обмеження, пов'язані з її проходженням, єдина система та класифікація посад державних службовців, типові професійно-кваліфікаційні характеристики, а також загальні стандарти держслужби, загальні права, обов'язки, гарантії, заохочення державних службовців, загальна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців, загальні підстави припинення державної служби тощо.

**УПОВНОВАЖЕНИЙ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ** — посадова особа, що призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України за поданням

Глави Адміністрації Президента України, за посадою є першим заступником Голови Державної комісії з проведення в Україні адміністративної реформи, на яку покладаються організація та координація здійснення заходів з проведення в Україні адміністративної реформи.

**УПРАВЛІННЯ** (самостійний відділ) — структурний підрозділ органу виконавчої влади, очолюваний начальником, одногалузевого або однофункціонального спрямування. Управління утворюється у складі не менш як двох відділів. Самостійний відділ утворюється з чисельністю не менш як п'ять працівників.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** — функція управління, пов'язана з плануванням, добором, розвитком, використанням, мотивацією людських ресурсів. Основною метою У.п. є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня. Основними принципами У.п. є демократичний добір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю. Найважливішими скла-

довими функції У.п. є: кадрове планування (див. *Кадрове планування*), добір персоналу (див. *Добір персоналу*), кадровий розвиток (див. *Професійний розвиток*) і, нарешті, утворення та діяльність служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом (див. *Кадрова служба*).

**УПРАВЛІНЬСЬКА ЕЛІТА** (франц. elite — краще, добірне, від лат. eligere вибирати) — різновид політичної еліти, що становить вищу категорію управлінських кадрів, які наділені високим соціальним статусом та відповідними повноваженнями у сфері державного управління, що забезпечують їх реальною можливістю істотно впливати на інститути публічної влади, прийняття державно-управлінських рішень, соціально-економічні процеси та розподіл благ у суспільстві. У.е. не є однорідним утворенням — вона складається із загальнонаціональної, регіональної та галузевої. Ідеї, задуми та рішення У.е. впроваджуються у життя за посередництвом адміністративного апарату, який їх реалізує.

**УПРАВЛІНЬСЬКА ІНФОРМАЦІЯ** — частина соціальної інформації, яка виділена з її загального масиву за критеріями придатності для використання в управлінській діяльності (управлінському процесі, управлінських відносинах), у

формі задокументованих чи публічно оголошених відомостей про події та явища, що відбуваються у суспільстві. У.і. повинна відповідати вимогам актуальності, достовірності та автентичності.

**УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ** — певний мінімум знань і навичок, які повинні входити до складу базового інтелектуального комплексу державних службовців: знання з права, політології, економіки, адміністрування, фінансів, кадрового менеджменту, екології, соціальних та гуманітарних наук; уміння вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію; володіння аналітичним мисленням, розумінням сучасних проблем менеджменту, технологією адміністративної роботи, здатністю продукувати нові ідеї, приймати управлінські рішення, застосовувати соціальні технології.

**УПРАВЛІНСЬКА ПОСЛУГА** — результат функціональної діяльності уповноваженого державою суб'єкта управління, спрямованої на вироблення і реалізацію державної політики у відповідній галузі, сфері державного управління, регулювання сектора економіки чи соціального життя (напр., соціальні управлінські послуги — призначення субсидій, пенсій, соціальних виплат; культурно-освітні послуги).

**УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ** — система (сукупність) використовуваних засобів, процедур, способів, послідовних дій, прийомів, операцій суб'єкта управління, що базується на поєднанні наукового знання, потреб об'єкта управління, можливостей управлінської діяльності, спрямована на досягнення цілей (завдань) державного управління (напр., технології прийняття управлінських рішень, мотиваційні технології, кадрові технології).

**УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ** — 1) акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, підготовлений на основі варіантного аналізу і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення вказаних цілей; 2) результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи — синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість; 3) вольовий акт особи, що його приймає, оформлений у вигляді правового акта (нормативного чи індивідуального).

**УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ** — особливий вид відносин у сфері державного управління, що виникають у процесі цілеспрямованого впливу суб'єкта управління, наділеного відповідною компетенцією для реалізації юридично встановлених функцій, на об'єкт управління, що має переважно виконавчі обов'язки. Виходячи з того, що реалізація функцій управління сьогодні не є одностороннім управлінським впливом суб'єкта на об'єкт управління, слід наголосити на участі останнього у формуванні владного волевиявлення суб'єкта (див. Реординація).

**УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ** — текстові документи, зафіксовані у письмовій формі, які містять інформацію, що виникла і використовується в процесі управління. У.д. становлять систему управлінської документації. У сфері державного управління виділяють такі види У.д.: 1) за походженням: службові (офіційні), особисті; 2) за місцем виникнення: внутрішні та зовнішні; 3) за призначенням: щодо особового складу, кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі; 4) за напрямом: вхідні, вихідні; 5) за формою: стандартні (типові) та індивідуальні (нестандартні); 6) за терміном виконання: звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові; 7) за ступенем гласності:

для загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні; 8) за стадіями створення: оригінали, копії; 9) за складністю (кількістю відображених питань): прості, складні; 10) за терміном зберігання: тимчасового, тривалого, постійного зберігання; 11) за носієм інформації: на папері, диску, дискеті, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці.

**УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ** — частина кадрового корпусу державної служби, яка здійснює адміністративно-розпорядчу діяльність, приймає управлінські рішення і входить до складу апарату управління. У.к. розподіляються на три групи: а) керівні (наділені повноваженнями приймати управлінські рішення); б) спеціалісти (які готують варіанти рішень та беруть участь у їх реалізації) (див. *Спеціалісти*); в) допоміжні (займаються збиранням, попередньою підготовкою та обробкою інформації, документів).

**УПРАВЛІНСЬКІ ПАТОЛОГІЇ** — недоліки у державному управлінні, що набули хронічного характеру внаслідок низької управлінської культури та пов'язані з моральним аспектом поведінки державних службовців. Найбільш поширеними та суттєвими за негативними наслідками є такі У.п.: панування структури над функцією, тобто створення при вирішенні організа-

ційних проблем та завдань нових організаційних структур замість відповідних механізмів, хоча саме функції первинні щодо структури; невідповідність займаним посадам, інакше кажучи, неспроможність посадових осіб і службовців виконувати закріплені за ними функції; формування управлінських рішень відповідно до очікувань вищих керівників або певних сил (лобіювання); зростання без розвитку як наслідок нездатності до змін, неприйняття очікуваних нововведень або невміння їх здійснювати; прийняття рішень-антонімів типу об'єднати-роз'єднати, централізувати-децентралізувати; втрата керованості внаслідок погіршення відносин з підлеглими, надмірної їх чисельності; перевантаження службовців великим обсягом функцій, завдань та інформації; слабка мотивація праці персоналу; посилення розбіжностей між формальною та неформальною структурами організації; відчуження працівників від прийняття та реалізації рішень, утрата в їх діяльності творчості; низька реалізація управлінських рішень унаслідок як невисокої виконавської дисципліни, так і недосконалості самих рішень; розрив між рішенням та його виконанням. Аналіз У.п. показує, що значна їх кількість є наслідком низької управлінської культури та пов'язана з моральним аспектом поведінки державних службовців.

Ці проблеми не дістали адекватного вирішення, а тому їх усунення слід розглядати як суттєвий резерв підвищення ефективності органів виконавчої влади. Вирішення зазначеної проблеми є одним із головних завдань реформування існуючої системи органів виконавчої влади та системи державної служби України. Це має стати важливим елементом адміністративної реформи, тобто має відбуватися не тільки трансформація чи вдосконалення організаційних структур виконавчої влади, а й процесів та процедур, що забезпечують їх ефективне функціонування.

**УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕДУРИ** — визначені в установленому порядку, необхідні й здійснювані у відповідній послідовності елементи, етапи, складові процесу реалізації поставленої цілі, вирішення конкретного завдання, здійснення управлінських дій. У сфері державного управління У.п. визначають стадії, їх цілі, послідовність і часові межі, конкретні дії на кожній стадії, підстави здійснення і взаємозв'язок цих дій, засоби їх оформлення та фіксації (напр., процедура проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань). У.п. можуть вимагати здійснення й суто ритуальних дій для надання процесу особливої урочистості.

**УРЯД** (англ. government — керування, правління; франц. gouvernement — управління) — вищий орган у системі виконавчої влади держави, підпорядкований парламенту і главі держави, який здійснює державне управління суспільними справами, впроваджує в життя рішення законодавчої влади та забезпечує дотримання чинних у державі законів, наділений для цього політичною виконавчою владою. Найбільш поширені назви У. „Кабінет Міністрів”, „Рада Міністрів”, „Державна Рада”, „Федеральна Рада” тощо — відображають їх колегіальний характер. Порядок формування У. залежить від форми державного правління. У країнах з парламентськими і змішаними формами правління застосовується парламентський спосіб формування У., за якого парламент безпосередньо здійснює ті чи інші процедури. Процедури формування У. передбачають спільні дії законодавчого органу і глави держави, хоча характер і послідовність їхніх дій бувають різними. За своїм політичним складом У. може бути однопартійний, коаліційний і безпартійний (див. *Однопартійний уряд*, *Коаліційний уряд*, *Безпартійний уряд*). Позапарламентський спосіб формування У. застосовується у президентських республіках, де У. формується президентом, а роль парламенту при цьому є незначною. У парламентських країнах члени У.

зазвичай повинні бути одночасно і депутатами парламенту. У президентських республіках та республіках зі змішаною формою державного правління діє принцип несумісності посади міністра і депутатського мандата. Основними функціями У. є: а) функція загального керівництва й управління справами в державі („розпорядча” чи „управлінська” функція) (див. *Розпорядчо-управлінська функція*); б) функція виконання законів (див. *Функція виконання законів*); в) для виконання законів У. від імені держави та з відповідними повноваженнями наділяється правом видавати власні підзаконні акти загального характеру, тобто він здійснює нормотворчу функцію (див. *Нормотворча функція*); г) законотворча діяльність, яка на конституційному рівні фіксується як право законодавчої ініціативи (див. *Урядова правотворчість*); г) У. не лише здійснює виконання законів, прийнятих парламентом, а й сам має право розробляти та реалізовувати різноманітні загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціально-культурного розвитку. Це право Кабінету Міністрів України фіксується на конституційному рівні (п. 4 ст. 116 Конституції України).

У. вважається колегіальним органом, який несе солідарну відповідальність за прийняті рішення та здійснюваний курс. Основною діючою особою У. є його глава.

Досить суттєвим в аспекті розгляду місця і ролі У. в здійсненні виконавчої влади є питання внутрішньої організації самого У. як колегіального органу. Кількісний склад і структура У. є відмінними у різних країнах. Більш того, у більшості держав не існує й чітко встановленого переліку міністерств, за винятком хіба що США та Швейцарії. Конкретний перелік міністерств та кількість членів У. переважно залежать від рішення законодавчого органу або глави держави, які затверджують новий склад У. Необхідно зазначити, що державним органом політичного керівництва в окремих країнах є не весь У., а лише так званий кабінет, до складу якого здебільшого входять провідні члени У., які очолюють найвпливовіші міністерства. У конституціях більшості країн світу прямо не окреслюється структура і чисельність У. На практиці ж номінальна чисельність У. досить невелика, і кількість міністрів, які входять до складу кабінету чи інших урядових колегій, коливається в межах п'ятнадцяти-тридцяти осіб. Однак ці цифри не є абсолютними, оскільки у деяких країнах до складу кабінету нерідко включені керівники різних відомств, комітетів, агентств та інших загальнодержавних органів, а подекуди — представники регіональних еліт, великого бізнесу та вчені. Для прикладу, якщо в США до складу кабінету завжди входили представники

ділових і банківських кіл, то У. Французької Республіки вирізнялися значною кількістю науковців, учених та інших інтелектуалів, а до складу У. Російської Федерації включено керівників найвпливовіших регіонів країни. Аналізуючи структуру і склад кабінетів різних країн у різні періоди історії, можна зазначити, що існує певний класичний перелік міністерств, керівники яких неодмінно входять до складу урядових колегій. Це, насамперед, міністерства закордонних і внутрішніх справ, оборони, фінансів та юстиції, керівники яких традиційно формували склад кабінетів із самого початку розвитку сучасного державотворення. Згодом розширення функцій держави зумовило входження до У. міністрів, які відають економікою, освітою, наукою і технікою, охороною здоров'я, соціальними питаннями тощо.

### **УРЯДОВА ПРАВОТВОРЧІСТЬ —**

функція урядів, суттю якої є їх участь у законотворчій діяльності, що на конституційному рівні фіксується як право законодавчої ініціативи (див. *Законодавча ініціатива*). У країнах з парламентською формою правління уряди вносять на розгляд парламенту від 95 до 100 відсотків усіх законопроектів. Конституція України передбачає серед суб'єктів законодавчої ініціативи Кабінет Міністрів України, якому відводиться третя позиція,

після Президента України та народних депутатів (ст. 93). Функцію головного розробника проектів законів, що вносяться Кабінетом Міністрів України на розгляд Верховної Ради України, покладено на Міністерство юстиції України. Організацію та інше забезпечення діяльності робочих груп, надання їм інформації про міжнародний досвід правового розв'язання актуальних проблем розвитку суспільства і держави здійснює Центр правової реформи і законопроектних робіт при Міністерстві юстиції України.

**УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ** — робочий орган Кабінету Міністрів України, основним завданням якого є координація роботи центральних органів виконавчої влади у формуванні та реалізації державної політики у відповідних сферах і секторах державного управління згідно зі стратегією, визначеною Урядом. Постановами Кабінету Міністрів України утворено сім У.к.: 1) з питань економічної політики; 2) з питань правової політики і оборони; 3) з питань розвитку реального сектора економіки; 4) з питань регіональної політики; 5) з питань агропромислового комплексу і природокористування; 6) з питань гуманітарної і соціальної політики; 7) з питань європейської і євроатлантичної інтеграції. Діяльність У.к., започаткованих у лютому 2000 р., підвищила ефективність роботи Кабінету Міністрів

України та координацію зусиль центральних органів виконавчої влади у формуванні та здійсненні державної політики.

До повноважень У.к. належать: попередній розгляд і схвалення концепцій проектів нормативно-правових актів, що підлягають розробленню; розгляд та остаточне врегулювання розбіжностей, які виникають при розробленні проектів документів чи прийнятті інших рішень; схвалення проектів нормативно-правових актів та інших документів, що подаються на розгляд Кабінету Міністрів; розгляд інших питань, пов'язаних із формуванням та реалізацією державної політики у відповідній сфері. Кабінет Міністрів розглядає проекти своїх рішень лише за умови попереднього схвалення їх відповідним У.к. Цим органам надано право утворювати підкомітети, експертні комісії та робочі групи для розгляду окремих питань, що належать до їх компетенції. До складу У.к. входять члени Кабінету Міністрів, керівники центральних органів виконавчої влади та народні депутати України. Очолюють їх голови, які за посадою є Прем'єр-міністром, Першим віце-прем'єр-міністром, віце-прем'єр-міністром, міністром. У цих підрозділах зосереджена поточна робота з вироблення рішень Уряду, що дало змогу звільнити останній від вирішення другорядних питань та сконцентрувати діяльність на

розв'язанні стратегічних державних завдань. Утворення У.к. стало важливим кроком у здійсненні адміністративної реформи в частині поліпшення системи державного управління.

**УРЯДОВИЙ ОРГАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — орган, який посідає проміжне місце в системі органів виконавчої влади та функціонує у складі центрального органу виконавчої влади і підпорядковується йому. Утворення У.о.д.у. зумовлене об'єктивними потребами державного управління. У.о.д.у. (департаменти, служби, інспекції) утворюються відповідно до постанов Кабінету Міністрів України. У.о.д.у. здійснюють: а) управління окремими підгалузями або сферами діяльності; б) контрольно-наглядові функції; в) регулятивні та дозвольно-реєстраційні функції щодо фізичних і юридичних осіб. Правовою підставою функціонування У.о.д.у. є Указ Президента України від 15 грудня 1999 р. „Про систему центральних органів виконавчої влади” та постанова КМУ „Про затвердження Типового положення про урядовий орган державного управління” від 22 лютого 2000 р. У системі виконавчої влади України сьогодні налічується більше ніж сорок У.о.д.у. Напр., до складу Міністерства охорони навколишнього природного середовища входять чотири У.о.д.у.: Державна екологічна інспекція, Дер-

жавна служба заповідної справи, Державна служба геодезії, картографії та кадастру, Державна геологічна служба; у Міністерстві освіти і науки функціонують два У.о.д.у. — Державний департамент інтелектуальної власності та Державна інспекція навчальних закладів; до складу Міністерства транспорту та зв'язку входять: Головна державна інспекція на автомобільному транспорті та Державний департамент з питань зв'язку та інформатизації; у складі Міністерства культури і туризму діє Державна служба з питань національної культурної спадщини; у складі Міністерства охорони здоров'я функціонує Державна санітарно-епідеміологічна служба; у складі Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи діють Державна гідрометеорологічна служба та Державний департамент промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду; до складу Міністерства фінансів входить Державне казначейство; у складі Міністерства юстиції функціонують Департамент державної виконавчої служби та Державний департамент у справах релігій. У.о.д.у. мають статус юридичної особи і не є структурними підрозділами центрального органу виконавчої влади, хоча існують у складі центрального органу виконавчої влади і підпорядковуються йому. Керів-

ники У.о.д.у. призначаються на посади та звільняються з посад Кабінетом Міністрів України за поданням керівника відповідного центрального органу виконавчої влади. Вони за посадою є членами колегій відповідних центральних органів виконавчої влади. Керівник У.о.д.у. має заступників (не більше ніж три, у тому числі одного першого), які призначаються на посади і звільняються з посад Кабінетом Міністрів України за поданням керівників центральних органів виконавчої влади, погодженим з керівником У.о.д.у. В У.о.д.у. може діяти колегія, склад якої затверджується керівником центрального органу виконавчої влади. Граничну чисельність працівників та структуру У.о.д.у. затверджує керівник центрального органу виконавчої влади у межах граничної чисельності працівників центрального органу виконавчої влади, затвердженої Кабінетом Міністрів України.

**УРЯДОВІ РИТМИ** — зміни на рівні вищого органу в системі виконавчої влади, які складаються із трьох аспектів: 1) урядової стабільності, тобто тривалості перебування урядів при владі; 2) чергування при владі, тобто циклів перебування при владі урядових партій та опозиції; 3) міністерської стабільності, тобто тривалості перебування членів уряду та інших керівників центральних органів виконавчої влади на своїх посадах. Виділяють країни з великою, середньою та низькою урядовою стабільністю. У перших (Велика Британія, Люксембург, Німеччина) уряди діють на час законодавчого скликання. Для других (Ірландія, Нідерланди, Франція) визначальним чинником урядової стабільності є тривалість існування урядових коаліцій. Для країн із низькою урядовою стабільністю (Бельгія, Данія, Італія) такий стан зумовлений подрібненою партійною системою.

## Ф

**ФІНАНСОВА СИСТЕМА** — сукупність різних форм організації фінансових відносин, через які забезпечується функціонування фінансів. Стан Ф.с. значною мірою залежить від гармонійного взаємозв'язку та розвитку всіх її складових — різноманітних фінансових інститутів, які використовує суспільство з метою забезпечення обігу фінансових ресурсів різної цілеспрямованості. Ланками Ф.с. України є: державні фінанси; фінанси підприємств і організацій; централізовані та децентралізовані фонди цільового призначення; державний кредит; резервні та страхові фонди; фінансовий ринок.

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ** — одна із форм контрольної функції у сфері державного управління, основними завданнями якої є здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю, цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів та коштів централізованих і децентралізованих фондів, збереженням державного майна, економним використанням матеріальних і фінансових ресурсів, за виконанням запланованих завдань, правильністю ведення бухгалтерського обліку, а також виявлення відхилень від прийнятих стандартів управління фінансовими

ресурсами та державною власністю, усунення фактів порушення фінансової дисципліни, заподіяння збитків, безгосподарності й марнотратства, перекручення звітності на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади. Об'єктами Ф.к. є всі господарські операції, які здійснюються з використанням коштів, цінних паперів та інших розрахунків. Відповідно до Конституції України суб'єкти контролю можна умовно поділити на дві підсистеми: 1) за ознаками ініціювання; 2) здійснення контролю. До контролюючих суб'єктів першої підсистеми належать громадяни України, Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів та інші органи виконавчої влади, суди, органи прокуратури, органи місцевого самоврядування, політичні та громадські об'єднання, засоби масової інформації. Їх особливістю є те, що зазначені суб'єкти виступають як ініціатори, так і виконавці контролю. До контролюючих суб'єктів другої підсистеми можна віднести такі три групи: керівники, головні бухгалтери та інші посадові особи; ревізійні комісії та органи відомчого контролю; органи незалежного фінансового контролю (аудитори та аудиторсь-

кі фірми). Фінансова система України складається з двох гілок: урядової та парламентської. До першої відносяться: Міністерство фінансів, Головне контрольно-ревізійне управління, Державне казначейство, Державна податкова адміністрація, Державна митна служба, Фонд державного майна, відомчі органи фінансового контролю. Парламентський Ф.к. від імені Верховної Ради України здійснює Рахункова палата України (див. *Рахункова палата*). Бюджетним кодексом України передбачено два типи Ф.к.: внутрішній та зовнішній. Внутрішній Ф.к. — це контроль, що організовується та здійснюється самими розпорядниками бюджетних коштів. Зовнішній Ф.к. здійснюється Рахунковою палатою України та Головним контрольно-ревізійним управлінням України.

**ФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ** — визначена проектом структурна схема організації на підставі офіційних документів, процедур, що визначають розподіл службових обов'язків і прав співробітників, координацію основних видів її діяльності. В середині Ф.о. кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими у визначений йому спосіб.

**ФОРМАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ** — одна з форм соціального контролю за діяльністю апарату держав-

ного управління, яка здійснюється державними правоохоронними, контрольно-ревізійними органами із застосуванням державного примусу.

### **ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

(форма — від лат. forma — зовнішній вигляд, зовнішній вияв, зовнішнє вираження) — будь-яке зовнішнє вираження конкретних однорідних дій державного органу, його структурних підрозділів та службових осіб, котрі здійснюються з метою реалізації функцій управління. Ф.уд. бувають таких видів: а) нормативно-правова (див. *Нормативно-правова форма управлінської діяльності*); б) ненормативно-правова (див. *Ненормативно-правова форма управлінської діяльності*); в) організаційна (див. *Організаційна форма управлінської діяльності*); г) матеріально-технічна (див. *Матеріально-технічна форма управлінської діяльності*). Перші дві Ф.уд. знаходять своє вираження через акти державного управління, які уособлюють правову форму виконавчої та розпорядчої діяльності органів виконавчої влади та посадових осіб. Неправові Ф.уд., навпаки, зводяться до здійснення таких управлінських дій, що безпосередньо не пов'язані з виданням актів управління. Таким чином, перша і друга Ф.уд. пов'язані зі здійсненням державно-владних повноважень.

Однак, якщо у першому випадку йдеться про більш повну юридичну регламентацію, яка нерідко набуває значення юридичного факту, то форми, що віднесені до другої групи, хоча також пов'язані з компетенцією органу управління (посадової особи), проте ці повноваження проявляються не в прямій юридичній формі, а опосередковано — через позаправові засоби, і лише їх передумови та результати можуть бути юридично зафіксовані.

**ФОРМУВАННЯ КАБІNETУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** — важлива складова правового статусу Уряду України. Згідно зі ст. 114 Основного Закону до складу Кабінету Міністрів України входять: Прем'єр-міністр України, Перший віцепрем'єр-міністр, три віцепрем'єр-міністри, міністри. Склад Кабінету Міністрів формується Президентом України за певної участі Верховної Ради в термін, що не перевищує шістдесяти днів після припинення повноважень попереднього уряду. Кандидатуру на посаду Прем'єр-міністра на розгляд Верховної Ради вносить Президент України після можливого проведення відповідних консультацій з головами депутатських груп і фракцій. Кандидат на посаду Прем'єр-міністра виступає з програмною заявою та відповідає на запитання народних депутатів. Верховна Рада дає згоду на при-

значення Прем'єр-міністра більшістю від конституційного складу парламенту. Якщо кандидатура, внесена Президентом, парламентом відхиляється, глава держави після можливих політичних консультацій вносить нову кандидатуру та має право запропонувати повторно ту саму кандидатуру. Одержавши згоду Верховної Ради, Президент видає указ про призначення Прем'єр-міністра. Після свого призначення голова Уряду представляє пропозиції щодо структури та складу Кабінету Міністрів України на затвердження Президентів України, який на підставі цього подання видає указ про призначення складу Уряду України, з переліком посад усіх його членів. Новоутворений Кабінет Міністрів не пізніше ніж через 30 днів подає Верховній Раді України для схвалення Програму своєї діяльності на весь термін повноважень. Цей документ містить концептуальне викладення стратегії діяльності та засобів виконання завдань Кабінету Міністрів. До програми додається схема структури Кабінету Міністрів України з інформацією про його персональний склад. Програма вважається схваленою, якщо за неї проголосувала більшість від конституційного складу Верховної Ради України (див. *Промульгація*). Кабінет Міністрів утворюється на строк повноважень Президента України, тобто на п'ять років.

**ФУНКЦІЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — коло завдань, які покликана реалізовувати і вирішувати виконавча гілка влади, відповідно до класичної концепції поділу державної влади, що характеризують її політичну сутність. До Ф.в.в. відносять: а) функцію виконання законів (організація виконання актів законодавчої влади та інших нормативних актів) (див. *Функція виконання законів*); б) виконавчорозпорядчу діяльність (здійснення державного управління) (див. *Державне управління*); в) функцію надання державних (адміністративних) послуг (див. *Державні послуги*, *Адміністративна послуга*).

**ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** — складові змісту управлінської діяльності, що характеризуються певною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю владно-організовуючого впливу суб'єкта управління, спрямованого на забезпечення життєво значущих потреб об'єкта управління. Ф.д.у.: а) обумовлені цілями (завданнями) управління; б) носять об'єктивний характер; в) є складовими змісту управлінської діяльності; г) є відносно самостійними та однорідними; ґ) безпосередньо виражають владноорганізовуючу сутність виконавчої влади; д) реалізуються в процесі управлінських відносин (взаємодія суб'єкта та об'єкта управління);

е) спрямовані на забезпечення життєво необхідних потреб об'єкта управління. Ф.д.у. розрізняють за специфічними особливостями, виходячи з цілей та завдань виконавчої влади. Тому цільова спрямованість функцій та характер виконуваних завдань управління є об'єктивною і методологічно обґрунтованою класифікаційною ознакою систематизації управлінських функцій. На підставі даного класифікаційного підходу вся різноманітність Ф.д.у. розподіляється у межах єдиної системи на три види: а) основні (див. *Основні функції управління*); б) загальні (див. *Загальні функції управління*); в) допоміжні (див. *Допоміжні функції управління*).

**ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** — складові змісту діяльності інституту державної служби, що відображають його роль і призначення в суспільстві, зумовлені цілями, що стоять перед державою, та спрямовані на ефективне функціонування органів державної влади, реалізацію інтересів прав і свобод громадян. Ф.д.с. класифікуються на основні (див. *Основні функції державної служби*) та загальні (див. *Загальні функції державної служби*).

**ФУНКЦІЇ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ** — складові змісту діяльності Уряду України, що вплива-

ють із завдань, які покликана вирішувати виконавча гілка влади, та становлять політичну сутність найвищого органу в системі виконавчої влади. Конституція України у ст. 116 чітко і детально визначила Ф.К.М.У. Їх перелік починається з таких ключових цілей та завдань виконавчої влади, як забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, виконання Конституції і законів України, актів Президента України. Діяльність Кабінету Міністрів відповідно до демократичної сутності держави спрямована на забезпечення прав і свобод людини і громадянина. Функціональне спрямування урядової діяльності конкретизується у пунктах 3—8 зазначеної статті через встановлення завдань у таких сферах: фінансовій, інвестиційній, податковій, економічній, соціальній, гуманітарній, науково-технічній, екологічній, правоохоронній, обороноздатності та національної безпеки. У цих функціональних секторах Кабінет Міністрів України забезпечує проведення відповідної державної політики (п. 3) та розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку України (п. 4). Уряд реалізує функції забезпечення рівних умов розвитку всіх форм власності та

здійснення управління об'єктами державної власності (п. 5). Пріоритетною є функція розроблення проекту закону про Державний бюджет і забезпечення виконання затвердженого Верховною Радою Державного бюджету України, подання парламенту звіту про його виконання (п. 6). Важливою Ф.К.М.У. є організація та забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи (п. 8). Особливого значення набуває такий важливий напрям діяльності Уряду, як спрямування і координація роботи міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади. П. 10 ст. 116 Конституції України свідчить, що наведений перелік Ф.К.М.У. не є вичерпним, оскільки Уряд виконує й інші функції, визначені Конституцією та законами України, актами Президента України. Напр., у ст. 93 Основного Закону окремо визначена функція законодавчої ініціативи Кабінету Міністрів у Верховній Раді. Важливою Ф.К.М.У. є систематичний нагляд за виконанням вимог Конституції та законів України, актів Президента України органами виконавчої влади всіх рівнів та прийняття законів з усунення цих порушень. Крім цього, Уряд може здійснювати й деякі функції в інших секторах, що можуть визначатися Конституцією і законами України, а також указами і розпорядженнями Президента.

### **ФУНКЦІЇ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

— сума функцій його структурних підрозділів і державних службовців, у тому числі керівника органу. Функції службовців охоплюються, як правило, функціями структурних підрозділів, а останні — функціями органу. Ці групи функцій розрізняють за ступенем єдності завдань і обсягом повноважень, закріплених у відповідних нормативно-правових актах — посадових інструкціях (посадових функціях), положеннях, законах. Функції структурних підрозділів будь-якого органу виконавчої влади мають як зовнішню (щодо об'єкта управління), так і внутрішню спрямованість (тобто, реалізуються у відносинах підрозділів між собою, всередині органу управління). Функції зовнішнього спрямування мають владно-організуючий зміст та безпосередньо впливають на об'єкт, що управляється. Функції внутрішнього спрямування відображають управління за так званою „внутрішньою лінією”. Функції зовнішнього спрямування мають на меті забезпечення оптимальних умов функціонування об'єкта. Функції внутрішнього спрямування — забезпечення оптимальних умов здійснення органом управління зовнішнього управлінського впливу.

### **ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕПАРТАМЕНТАЛІЗАЦІЯ**

— один із видів

бюрократичної системи, утворений у результаті процесу поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має своє чітко визначене коло функцій, обов'язків та конкретних завдань. Утворення функціональної структури зводиться до групування персоналу відповідно до функцій, які вони здійснюють.

### **ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

— сукупність функцій державного управління й функцій органів виконавчої влади у їх взаємодії.

### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МІНІСТЕРСТВО**

— центральний орган виконавчої влади, що здійснює розроблення пропозицій щодо стратегії соціально-економічного розвитку України та формує організаційно-економічний механізм її реалізації (напр., міністерство економіки, міністерство фінансів).

### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ**

— адміністративний метод державного управління, що охоплює положення, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність тощо (напр., положення про лінійні та функціональні підрозділи різних органів виконавчої влади).

**ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД** — логічний метод дослідження державного управління, що фіксує увагу на специфіці змісту управлінської діяльності, є підставою виявлення об'єктивно необхідних на даному етапі державотворення функцій державного управління, пошуку оптимальних варіантів їх розподілу в апараті державного управління. Ф.н.п. є методом дослідження, який дозволяє виділити окремі частини системи і піддати їх самостійному вивченню. Його використання дозволяє здійснити комплексне дослідження державного управління, виділити функції управління, проаналізувати окремі види управлінської діяльності, а згодом згрупувати ці функції таким чином, щоб їх можна було об'єднати на підставі певних ознак і організаційних принципів відповідно до завдань виконавчої влади. Ф.н.п. як метод дослідження системи управління можна розділити на два етапи. На першому дається характеристика системи управління, досліджується управлінський процес, функціональний взаємозв'язок між підрозділами органу управління тощо. На другому викладається і аргументується концепція функцій управління, механізм функціонування управлінської системи на підставі об'єктивних функцій державного управління. Якщо результатом першого етапу є здо-

буття суто емпіричного матеріалу, то другий дозволяє пізнати закономірності державного управління. Безпосереднім вираженням головного принципу дослідження є розуміння суті самого предмета дослідження. Таким предметом є функціональний зміст державного управління.

**ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ** — форма управлінської структури, що базується на розподілі функцій державного управління між структурними підрозділами (керівниками), з підпорядкуванням їм усіх нижчих за рангом підрозділів. Ф.т.о.с. передбачає підпорядкування одного працівника (підрозділу) кільком вищим керівникам, які здійснюють свої функції. Внутрішня структура підрозділів, як правило, будується за лінійним принципом. Диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління. Функціональна структура була розроблена У. Тейлором на початку ХХ ст. і сьогодні є характерною для найвищих рівнів державного управління.

**ФУНКЦІЯ ВИКОНАННЯ ЗАКО-НІВ** — організація виконання актів законодавчої влади та інших нормативних актів, яка становить сутність усієї діяльності органів виконавчої влади. У багатьох конститу-

ціях Ф.в.з. визначається як основна мета урядової діяльності (п. 1 ст. 116 Конституції України, ст. 52 Конституції Польщі, ст. 35 Конституції Угорщини).

**ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ** — спрямування процесу управління на встановлення ідеальної моделі коригування поведінки підконтрольного об'єкта. Головною метою Ф.к. є блокування відхилень діяльності суб'єкта управління від заданої управлінської програми, а при виявленні аномалій — приведення управлінської системи в стійкий стан за

допомогою всіх наявних регуляторів. Основа Ф.к. — це система цінностей у сферах моралі, права, релігії, естетики, які віддзеркалюють інтереси певної соціальної спільноти. За ознакою об'єктів контрольної діяльності контроль буває зовнішнім (див. *Зовнішній контроль*) і внутрішнім (адміністративним) (див. *Внутрішній контроль*). За часовими параметрами контроль буває: попередній (див. *Попередній (превентивний) контроль*), поточний (див. *Поточний контроль*) і кінцевий (див. *Кінцевий (підсумковий) контроль*).

## Х

**ХАРТІЯ** (від грец. chartes — аркуш папірусу) — грамота, назва ряду документів, зокрема міжнародно-правових, що мають важливе суспільно-політичне значення і містять визначені стандарти,

обов'язкові для її підписантів (напр., Європейська Хартія про місцеве самоврядування, Хартія про особливе партнерство між Україною та організацією Північно-атлантичного Договору).

## Ц

**ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** (від лат. *centralis* — серединний) — форма організації державного управління, за якої більшість владних повноважень зосереджена в єдиному центрі, а управлінська система являє собою вертикальну структуру, побудовану на засадах субординації (див. *Субординація*).

**ЦЕНТРАЛІЗМ** — принцип організації побудови системи державного управління, що полягає в підпорядкуванні місцевих органів виконавчої влади центральним, при цьому вся система управляється з одного центру.

**ЦЕНТРАЛЬНИЙ ЗАСВІДЧУВАЛЬНИЙ ОРГАН** — центральний орган виконавчої влади, який забезпечує у межах своїх повноважень створення умов для функціонування засвідчувальних центрів органів державної влади та центрів сертифікації ключів. В Україні функції Ц.з.о. покладено на Міністерство транспорту та зв'язку.

**ЦЕНТРАЛЬНИЙ ОРГАН ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНИМ СТАТУСОМ** — орган виконавчої влади, що здійснює міжгалузеву координацію та контроль, діяльність якого спрямовується Кабінетом Міністрів України,

якому він підпорядкований. Сьогодні в Україні функціонують такі Ц.о.в.в.с.с.: Адміністрація Державної прикордонної служби України, Антимонопольний комітет України, Головне управління державної служби України, Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Державна митна служба України, Державна податкова адміністрація України, Державна служба експортного контролю України, Державна судова адміністрація України, Державний департамент України з питань виконання покарань, Державний комітет статистики України, Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики; Державний комітет фінансового моніторингу України, Державний комітет ядерного регулювання України; Національна комісія з питань регулювання зв'язку України; Національна комісія регулювання електроенергетики України; Національне космічне агентство України, Служба безпеки України, Управління державної охорони України, Фонд державного майна України. Порядок утворення, реорганізації, ліквідації, призна-

чення на посаду та звільнення з посади керівників і їх заступників, функціонального призначення, прав та обов'язків, взаємовідносин з іншими державними органами, відповідальності, підконтрольності та підзвітності, скасування чи зупинення актів цієї групи органів є однаковим з державними комітетами (див. *Державний комітет*). Хоча в цій групі центральних органів виконавчої влади є два органи, у яких порядок призначення та звільнення з посад їхніх керівників мають свої особливості, визначені у п. 14 ст. 106 Конституції України. Йдеться про голів Антимонопольного комітету та Фонду державного майна, призначення та звільнення з посад яких відбувається за згодою Верховної Ради України.

**ЦЕНТРАЛЬНІ ОРГАНИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ** — група підвідомчих Кабінету Міністрів України органів виконавчої влади, які здійснюють оперативне і повсякденне державне управління в окремих галузях (секторах) народного господарства, щодо яких ключові установчі та кадрові питання вирішуються Президентом України відповідно до його конституційно визначених повноважень. Ц.о.в.в. характеризуються тим, що: а) система Ц.о.в.в. встановлюється указами Президента; б) глава держави призна-

чає на посади та припиняє повноваження керівників Ц.о.в.в.; в) у системі Ц.о.в.в. лише керівники міністерств є членами Кабінету Міністрів і мають статус політичних діячів. Ц.о.в.в. в Україні являють собою певну систему, що складається з трьох груп: 1) міністерства, керівники яких входять до складу Кабінету Міністрів (див. *Міністерства України*); 2) державні комітети та інші центральні органи виконавчої влади, статус яких прирівнюється до Державного комітету України (див. *Державний комітет*); 3) центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (див. *Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом*). Кількість та перелік Ц.о.в.в. України законодавчо не закріплені, що характерно для більшості демократичних країн, адже об'єктивно існуючі завдання держави, що визначають її функції, вирішальним чином впливають на організаційну структуру Ц.о.в.в., яка, відповідно до функціональних трансформацій, є змінною. Саме тому в Україні їх кількість, перелік, завдання та функції встановлюються указами глави держави.

Сьогодні система Ц.о.в.в. України налічує 19 міністерств, 12 державних комітетів та 22 Ц.о.в.в. зі спеціальним статусом. Організаційна структура Ц.о.в.в. є універсальною і складається з ке-

рівництва, функціональних підрозділів та забезпечувальних структурних підрозділів. Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Ц.о.в.в., та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів діяльності в цих органах утворюється дорадчий орган — колегія (див. *Колегія центрального органу виконавчої влади*). З метою забезпечення координації діяльності міністерств, інших Ц.о.в.в. утворюються постійно діючі консультативно-дорадчі органи (напр., Рада з питань реклами). Такі органи утворюються Кабінетом Міністрів України.

**ЦИВІЛЬНА СЛУЖБА** — вид державної служби, яку проходять цивільні службовці, що займають адміністративні посади в органах державної влади і здійснюють адміністративну (управлінську) діяльність. Зазначений вид державної служби є предметом регулювання Закону України „Про державну службу”. Ц.с. є двох моделей: а) кар’єрна (див. *Кар’єрна модель державної служби*); б) посадова (див. *Посадова модель державної служби*).

**ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** — вид юридичної відповідальності у державному управлінні, яка полягає у передбачених законодавством засобах

примусового впливу на порушника цивільних прав і обов’язків шляхом застосування до нього цивільно-правових санкцій, які тягнуть за собою невігідні майнові наслідки, що проявляються в позбавленні його певних прав або покладенні на нього додаткових обов’язків. Відповідальність за шкоду, завдану діями посадової особи в галузі виконавчо-розпорядчої діяльності, полягає в обов’язковому відшкодуванні збитків, спричинених неправильними службовими діями (бездіяльністю) посадових осіб у сфері державного управління, органом державної влади від імені, за дорученням якого посадова особа вчиняє службові дії в межах наданої компетенції. Цей обов’язок відповідальності органу державної влади за дії свого представника випливає з того, що посадова особа, державний службовець наділені часткою компетенції даного органу (владне повноваження), тому останній має здійснювати контрольну функцію за діями своїх працівників та забезпечувати їх матеріальне стиmuлювання.

**ЦИРКУЛЯР** — (від лат. *circularis* — круговий) — відомчий нормативно-правовий акт, що містить певні приписи підвідомчим органам, установам, організаціям або підлеглим службовцям.

**ЦІЛІ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ  
ВЛАДИ**

— основна парадигмальна засада функціонування органу виконавчої влади, що визначається завданнями (створення правових, організаційних та інших необхідних складових розвитку відповідного сектора чи функціональної сфери державного управління), які виникають з потреб об'єкта управління. Ц.о.в.в. класифікуються як стратегічні, тактичні та оперативні.

Основою перших є конституційні та законодавчі положення. Характерною ознакою тактичних цілей є конкретизація і деталізація стратегічних цілей в часі (коли виконувати) та просторі (хто і що виконує). Оперативні цілі визначають зміст і характер повсякденної діяльності структурних підрозділів органу виконавчої влади та його службовців. Ц.о.в.в. поділяються на довгострокові та короткострокові.

## Ч

**ЧАСТКОВА ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ** (підлеглість) — вид організаційних відносин, за яких суб'єкт державного управління володіє лише окремими важелями керуючого впливу щодо об'єкта державного управління.

**ЧИНОВНИК** — особа, яка перебуває в державно-службових від-

носінах на засадах присяги з юридичною особою публічного управління і здійснює за дорученням останньої управлінські функції відповідно до наданої компетенції.

**ЧИНОВНИЦЬКИЙ УРЯД** — одна з назв урядів, утворених на непартійній основі (див. *Безпартійний уряд*).

## Ш

**ШКАЛА ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ** — методика оцінки результатів службової діяльності персоналу, що базується на двох підходах: а) порівняння з іншими працівниками: методика звичайної ієрархії (виробляється ієрархія працівників від найкращого до найгіршого виконавця згідно з вибраним критерієм оцінки); методика розподілу за групами (керівник упроваджує працівника в певну групу залежно від результатів його діяльності. Кількість якісних груп може коливатися від трьох до шести); б) порівняння зі встановленими стандартами: шкала оцінки показників (Graphic Rating Methods); шкала спостереження поведінки (Behavioral Observation Scales); управління згідно з цілями (Management By Objectives).

**ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН** — підхід до управління й мотивації, що наголошує на

соціальних факторах результативності групової діяльності: стабільність становища, престиж, належність до групи та участь у її справах працівників, які зумовлені складною внутрішньою структурою робочого колективу (система неформальних зв'язків). Ш.л.в., засновниками якої вважаються двоє учених — Мері Паркер Фоллет (1868—1933) та Елтон Мейо (1880—1949), базувалася на розумінні того, що навіть чітко відпрацьовані виробничі операції та висока оплата праці не завжди призводять до адекватного зростання продуктивності праці без відповідного задоволення соціальних потреб. Науково-практична цінність даного підходу полягає в тому, що мотивація виходить за межі суто економічного стимулювання праці, базуючись на соціально-психологічних чинниках групової взаємодії.

## Щ

**ЩОРІЧНА ОЦІНКА** — процедура проведення у період між атестаціями оцінювання виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи. Щ.о. — один із важливих компонентів управління персоналом, що сприяє поліпшенню добору і розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності держслужбовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; плануванню кар'єри, вдосконаленню процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них, аналізу посадових інструкцій. Щ.о. проводиться безпосередньо керівниками (керівниками структурних підрозділів) у січні — лютому місяці за підсумками минулого року. Порядок проведення Щ.о. в окремому державному органі визначається керівником відповідного органу з урахуванням

загального порядку та особливостей кожного державного органу і затверджується наказом або іншим розпорядчим документом. Щ.о. проводиться відповідно до критеріїв та показників якості роботи державних службовців, які поділяються на загальні (див. *Загальні критерії та показники якості роботи державного службовця*) та спеціальні (див. *Спеціальні критерії якості роботи державного службовця*). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами. Процедура проведення Щ.о. складається з таких етапів: а) підготовчий період; б) оцінювання; в) співбесіда та підписання результатів обговорення; г) затвердження керівником вищого рівня результатів оцінювання; ґ) заключний етап. Результати Щ.о. враховуються при атестації державних службовців, розгляді питань просування по службі, присвоєнні чергового рангу, встановленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або змін їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формуванні кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

**ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬ-  
НІСТЬ** (юридичний — від лат. *juridicus* — судовий) — вид соціальної

відповідальності у державному управлінні, що полягає у відповідальності за протиправні винні діяння органів влади або інших суб'єктів управління, вчинення правопорушень і за порушення конкретних норм правових актів, здійснюється в певних процесуальних формах уповноваженими органами (посадовими особами) державної влади. Ю.в. забезпечується державним та локальним примусом за невиконання вимог, передбачених нормами права. У державному управлінні існують такі види Ю.в.: дисциплінарна (див. *Дисциплінарна відповідальність*), адміністративна (див. *Адміністративна відповідальність*), цивільно-правова (див. *Цивільно-правова відповідальність*), кримінальна (див. *Кримінальна відповідальність*). Ст. 38 Закону „Про державну службу” встановлює, що особи, винні у порушенні законодавства про державну службу, несуть цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із чинним законодавством.

До державних службовців застосовуються такі види Ю.в.: матеріальна (статті 130, 133 Кодексу законів про працю України); дисциплінарна (ст. 14 Закону України „Про державну службу”); адмініст-

ративна і кримінальна (ст. 16 Закону „Про державну службу”, закон „Про боротьбу з корупцією”), а також звільнення з державної служби за порушення Присяги державного службовця (п. 6 ст. 30 Закону „Про державну службу”).

**ЮРИДИЧНА СЛУЖБА** — структурний підрозділ органу державної влади, основним завданням якого є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів органами державної влади, а також їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків. Основним завданням Ю.с. є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів органами виконавчої влади, а також їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.

Ю.с. здійснює такі функції: 1) організовує і бере участь у забезпеченні реалізації державної правової політики у відповідній сфері, захисті законних інтересів органу виконавчої влади; 2) забезпечує правильне застосування

законодавства в органі влади, інформує керівника про необхідність вжиття заходів щодо скасування актів, прийнятих з порушенням законодавства; 3) разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику застосування законодавства в галузі, готує пропозиції щодо його вдосконалення, подає їх на розгляд керівництва для вирішення питання стосовно необхідності підготовки проекту акта законодавства та внесення його в установленому порядку до державного органу, уповноваженого приймати такі акти; 4) перевіряє відповідність законодавству проектів нормативно-правових актів, які подаються на підпис керівництва, візує їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів; 5) вносить пропозиції щодо подання нормативного акта до Міністерства юстиції України для державної реєстрації, якщо цей акт зачіпає права, свободи і законні інтереси громадян або має міжвідомчий характер; 6) сприяє правильному застосуванню законодавства про працю, запобіганню безгосподарності, непродуктивним витратам, бере участь у проведенні аналізу причин їх виникнення і у підготовці документів про відшкодування збитків; 7) аналізує матеріали, що надійшли від правоохоронних і контролюючих органів, результати претензійної роботи, дані статистичної звітності, що характеризують стан законності в управ-

лінській діяльності; 8) бере участь у розгляді матеріалів за наслідками перевірок, ревізій, інвентаризацій, дає правові висновки за фактами виявлення правопорушень; 9) здійснює методичне керівництво правовою роботою, бере участь в організації і проведенні семінарів, інших занять з правових питань із службовцями, у підвищенні правових знань керівників і спеціалістів. З метою підвищення рівня правового забезпечення діяльності органів державної влади та інших державних органів, поліпшення якості підготовки проектів нормативно-правових актів, стимулювання залучення до зазначеної діяльності висококваліфікованих фахівців Указом Президента України від 11 грудня 2001 р. „Про деякі заходи щодо зміцнення юридичних служб державних органів” підвищено статус і роль Ю.с. та соціально-матеріальне забезпечення працівників цих структурних підрозділів. Постановою Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2001 р. „Про вдосконалення організації правової роботи в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади” центральні органи виконавчої влади зобов'язано забезпечити належний рівень правової роботи у відповідних сферах державного управління, у тому числі методичного керівництва правовою роботою на підприємствах, в установах, організаціях, що належать до сфери їх управління, вжити заходів до

впровадження ефективних форм і методів діяльності Ю.с. та до реалізації рекомендацій органів юстиції. У тих центральних органах виконавчої влади, де відсутні Ю.с., забезпечити виконання вимог законодавства щодо їх утворення.

**ЮРИДИЧНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ** — допоміжна функція державного управління, яка полягає у забезпеченні відповідності управлінських рішень, розпорядчих документів органів виконавчої влади чинному законодавству, правовим нормам. Юридична служба чи службовці, які виконують Ю.ф.у., не беруть безпосередньої участі в прийнятті рішень, а надають рішенняю форми, що відповідає законодавству та чинним адміністративним нормам. Якщо рішення приймається у формі якогось документа, то йдеться про підготовку проекту цього документа. Тому функції юридичних служб слід вважати надзвичайно важливими — здійснюючи консультативну роль, вони можуть запропонувати ті чи інші зміни, які суттєво впливатимуть на управлінське рішення. Правові служби можуть також запропонувати зміни певних норм закону з метою встановлення їх відповідності управлінським рішенням. Безперечно, що і в першому, і в другому випадках роль юридичних служб залишається суто дорадчою: остаточне рішення за будь-яких обставин належить не юристові — прий-

няття рішення здійснює керівник відповідного рівня компетенції, який може врахувати поради юриста, а може їх проігнорувати. Для уникнення таких ситуацій найкраще залучати юридичні служби на початковій стадії роботи над управлінським рішенням.

**ЮРИДИЧНИЙ АКТ** — документ, що видається державним органом і містить загальнонормативні чи індивідуальні приписи. Ю.а. є волевиявленням, вираженням волі. Реалізована в Ю.а. воля спрямована на правові наслідки — вона розрахована на юридичний ефект. Коли йдеться про юридичний ефект правових актів органів виконавчої влади взагалі й актів управління зокрема, мається на увазі вплив на відповідні відносини у вигляді встановлення (змін, відмін) правових норм чи у вигляді встановлення (змін, припинення) конкретних правовідносин. Ю.а. є закони, укази глави держави, постанови уряду, міжнародно-правові документи тощо. Під визначення Ю.а. підпадають також документи, які є способом волевиявлення, вираження волі, складені у передбаченому законом порядку і породжують певні правові наслідки.

**ЮРИСДИКЦІЯ** (лат. *jurisdictio* — ведення судочинства, судовий розгляд громадських справ, від *jus* (*juris*) право + *dictio* — говорю, проголошую) — коло питань, що належить до відання органу державної влади.

# АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК СТАТЕЙ

## А

Автономія	7
Адаптивна (органічна) структура	7
Адміністративна відповідальність	7
Адміністративна посада	8
Адміністративна послуга	9
Адміністративна процедура	9
Адміністративна реформа	9
Адміністративна юстиція	10
Адміністративне право	11
Адміністративний акт	11
Адміністративний контроль	12
Адміністративний менеджмент	12
Адміністративний орган	12
Адміністративні методи управління	12
Адміністративні суди	12
Адміністративно-командні методи управління	13
Адміністративно-територіальна одиниця	13
Адміністративно-територіальний устрій	14
Адміністратор	14
Адміністрація	14
Адміністрація Президента України	14
Адміністрування	15
Акронім Гулика POSDCORB	15
Акти управління	16
Апарат Верховної Ради України	16
Апарат державного управління	17
Апарат обласної державної адміністрації	17
Апарат парламенту	18
Апарат Ради національної безпеки і оборони України	18
Апеляційна палата	18
Архів, архівний підрозділ, архівний відділ	19
Атестація державних службовців	19
Аудит	19

## Б

Безпартійний уряд	20
Біхевіористський науковий підхід	20
Бюджет	20
Бюджет державний	21
Бюджетна децентралізація	21
Бюджетна класифікація	21
Бюджетна система України	21
Бюджетна функція	21
Бюджетне фінансування	22
Бюджетний процес	22
Бюрократ	22
Бюрократизм	22
Бюрократична структура	23
Бюрократія	23

## В

Вертикальні зв'язки	24
Вивчення громадської думки	24
Виконавська дисципліна	24
Виконавці	25
Виконавча влада	25
Виконавчий комітет	25
Вислуга років	25
Відділ	25
Відкрита система державної служби	25
Відмова у довірі	26
Відомчі нормативні акти	26
Відповідальність державного службовця	26
Відповідальність органів виконавчої влади	26
Відповідальність у державному управлінні	27
Відставка державного службовця	27
Відсторонення від виконання повноважень за посадою	27
Віце-прем'єр-міністри України	27
Влада	28
Влада державна	29
Влада політична	29
Внутрішнє погодження нормативного акта	29

Внутрішні зв'язки . . . . .	29
Внутрішній контроль . . . . .	29
Внутрішньоапаратні функції державної служби . . . . .	30
Внутрішня політика . . . . .	30
Вотум довіри . . . . .	31
Вотум недовіри . . . . .	31
Вотум недовіри конструктивний . . . . .	31

## Г

Галузеве міністерство . . . . .	32
Галузеві управлінські відносини . . . . .	32
Глава держави . . . . .	32
Глава Секретаріату Президента України . . . . .	32
Голова виконавчої влади . . . . .	32
Голова місцевої державної адміністрації . . . . .	33
Голова уряду . . . . .	33
Головне управління державної служби України . . . . .	34
Горизонтальні зв'язки . . . . .	34
Громадська рада при Кабінеті Міністрів України . . . . .	34
Громадська рада при центральному, місцевому органі виконавчої влади . . . . .	35
Громадське обговорення . . . . .	35
Громадський контроль . . . . .	35
Громадські ради . . . . .	36
Грошово-кредитна та фінансова політика . . . . .	36
Груповий метод прийняття управлінських рішень . . . . .	36
Гуманітарні функції управління . . . . .	37

## Д

Декларація . . . . .	38
Деконцентрація . . . . .	38
Декрет . . . . .	38
Делеговане законодавство . . . . .	39
Делеговані повноваження . . . . .	39
Делегування . . . . .	40
Деліктологія державних службовців . . . . .	40
День Уряду України . . . . .	40
Департамент . . . . .	41

Депресивні території .....	41
Дерегуляція послуг .....	41
Держава .....	41
Державна кадрова політика .....	42
Державна посада .....	42
Державна рада .....	42
Державна регуляторна політика .....	42
Державна реєстрація нормативно-правових актів .....	43
Державна служба .....	45
Державна цільова програма .....	45
Державне прогнозування .....	46
Державне регулювання .....	46
Державне регулювання регіонального розвитку .....	46
Державне управління .....	47
Державний апарат .....	47
Державний друкований засіб масової інформації .....	47
Державний комітет .....	47
Державний контроль (нагляд) .....	48
Державний механізм .....	48
Державний міністр .....	49
Державний секретар .....	49
Державний секретар Кабінету Міністрів України .....	49
Державний секретар міністерства .....	49
Державний секретар України .....	50
Державний службовець .....	51
Державні послуги .....	51
Державні соціальні стандарти .....	51
Державні фінанси .....	51
Державно-владні повноваження .....	51
Державно-управлінські відносини .....	51
Децентралізація .....	51
Дивізіональна структура .....	52
Дипломатична служба .....	52
Директива .....	52
Дискреційні повноваження .....	52
Дисциплінарна відповідальність .....	52
Діловодство .....	52
Добір персоналу .....	53
Довіра парламенту .....	53
Дозвільні органи .....	54

Документ	.54
Документообіг організації	.54
Документування	.55
Допоміжні функції управління	.55
Доручення голови держави	.55
Дотація	.55
Дуалізм виконавчої влади	.55

## Е

Економічна раціональність	.57
Економічне стимулювання	.57
Економічні методи управління	.57
Економічні функції управління	.57
Експертиза цінності документів	.58
Електронний документ	.58
Електронний документообіг	.58
„Електронний уряд”	.58
Електронний цифровий підпис	.59
Етатизм	.59
Етика державного службовця	.59
Етика державного управління	.60
Ефективність державного управління	.60
Ефективність державної служби	.60

## Є

Єдиний веб-портал органів виконавчої влади	.61
Єдиноначальні органи	.61
Єдиноначальність	.61
Єдність системи державної служби	.61

## З

Завдання державного управління	.62
Загальні критерії та показники якості роботи державного службовця	.62
Загальні наукові методи	.62
Загальні підзаконні нормативні акти	.62
Загальні правила поведінки державного службовця	.63

Загальні принципи використання методів управління	63
Загальні принципи державної служби	63
Загальні принципи управління	63
Загальні функції державної служби	64
Загальні функції управління	64
Загальноорганізаційне регламентування	64
Загальносистемні функції державної служби	65
Законність	65
Законодавча ініціатива	65
Законопроектна діяльність	66
Закрита система державної служби	66
Заохочення	67
Заява	67
Збереження документів	67
Збірник	67
Звернення громадян	67
Зворотний управлінський зв'язок	68
Зв'язки з громадськістю	68
Зловживання владою (службовим становищем)	68
Злочини у сфері службової діяльності	68
Зміна актів	68
Змістовні теорії мотивації	69
Змішані (різнорідні) нормативно-правові акти	69
Зовнішнє погодження нормативного акта	69
Зовнішній контроль	69
Зовнішня політика уряду	69
Зупинення дії незаконних актів	69

## I

Ієрархічність	70
Ієрархічність системи державної служби	70
Ієрархія	70
Імідж	70
Імпічмент	70
Інвеститура уряду	71
Індивідуальна політична відповідальність	71
Індивідуальна посадова інструкція	71
Індивідуальне службове зростання	71
Індивідуальний метод прийняття рішень	71

Індивідуальні нормативно-правові акти	71
Індикативне планування	72
Інститут державних секретарів	72
Інституційний науковий підхід	73
Інструкція	73
Інтеграція	73
Інтернет	73
Інтерпеляція	74
Інформаційне забезпечення систем управління	75
Інформаційні документи	75
Інформаційні послуги	75
Інформаційні служби	76
Історичний науковий підхід	76

## К

Кабінет міністрів	77
Кабінет Міністрів України	77
Кадрова політика	78
Кадрова робота	78
Кадрова служба	78
Кадрове планування	79
Кадровий резерв	79
Кар'єра	80
Кар'єрна модель державної служби	80
Кар'єрні службовці	80
Категорії державного управління	80
Категорія посад державних службовців	81
Кейнсіанська модель	82
Керівник органу державної влади	82
Керівництво	82
Київська міська державна адміністрація	82
Кібернетика	82
Кінцевий (підсумковий) контроль	83
Класифікації документів	83
Класифікація органів виконавчої влади	83
Класифікація посад державних службовців	84
Клопотання	84
Коаліційний уряд	84
Колегіальні органи виконавчої влади	85

Колегіальність	85
Колегія місцевої державної адміністрації	85
Колегія центрального органу виконавчої влади	86
Колективні акти управління	86
Комітет	87
Комітет експертів з питань державного управління	87
Компетенція	87
Компетенція виконавчої влади	87
Комплексний науковий підхід	87
Конкурентна політика	88
Конкурс	88
Конституційна відповідальність	89
Конституційний контроль	89
Консультант	90
Консультативна рада з питань співробітництва Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України	90
Консультації з громадськістю	91
Контрасигнатура (контрасигнація)	91
Контроль виконання	92
Контрольна служба	92
Контроль у державному управлінні	93
Конфлікт інтересів	93
Концепція	93
Концепція бюрократії	93
Концепція людських відносин	93
Координаційна рада з питань державної служби при Президентові України	94
Координація	94
Корпоративні права держави	94
Корупція	94
Кошторис доходів і видатків	95
Кримінальна відповідальність	95
Культура управління	95
Культурологічний науковий підхід	95

## Л

Ланка управління	96
Лінійний керівник	96
Лінійний тип організаційної структури	96

Лінійні повноваження .....	96
Лінійно-функціональний тип організаційної структури .....	96
Ліцензування .....	96
Логічні наукові методи .....	97

## М

Магістр державного управління .....	98
Матеріально-технічна форма управлінської діяльності .....	98
Матричний тип структури .....	98
Межа адміністративно-територіальної одиниці .....	98
Менеджмент .....	98
Метод аналізу і синтезу .....	98
Метод державного управління .....	99
Методи емпіричних досліджень .....	99
Методика .....	100
Методи прийняття управлінських рішень .....	100
Методи соціологічних досліджень .....	101
Методи управління персоналом .....	101
Метод індивідуально-правового впливу .....	101
Методологія державного управління .....	102
Метод порівняльного аналізу .....	103
Метод структурного аналізу .....	103
Механізми держави .....	103
Механізми державного управління .....	103
Механізм стримувань і противаг .....	103
Мистецтво управління .....	104
Міжгалузеві державно-управлінські відносини .....	104
Міжрегіональні державно-управлінські відносини .....	104
Міжтериторіальні органи виконавчої влади .....	104
Міністерства України .....	104
Міністерство .....	105
Міністр .....	105
Міністр без портфеля .....	106
Міністр Кабінету Міністрів України .....	107
Міністр України у зв'язках з Верховною Радою України .....	107
Місія організації .....	107
Місцева державна адміністрація .....	108
Місцеві бюджети .....	108

Місцеві підзаконні нормативні акти .....	108
Моделі державної служби .....	108
Модель Врума-Їтона-Яго .....	109
Монетаристська модель .....	109
Моніторинг виконання актів .....	109
Моральна відповідальність .....	109
Моральне стимулювання .....	110
Морально-етичні методи управління .....	111
Морально-психологічний клімат .....	111
Мотивація .....	111

## Н

Набуття чинності нормативно-правовим актом .....	112
Нагляд .....	112
Наказ .....	112
Нарада .....	113
Наука державного управління .....	113
Науковий метод державного управління .....	114
Науково-технічна (наукова) рада міністерства .....	114
Національна шкала кредитних рейтингів .....	114
Національні інформаційні ресурси .....	114
Ненормативний акт .....	115
Ненормативно-правова форма управлінської діяльності .....	115
Неформальна організація .....	116
Неформальна структура колективу .....	116
Неформальний контроль .....	116
Нова управлінська ідеологія .....	116
Номенклатура .....	116
Номенклатура справ .....	116
Нормативні методи управління .....	117
Нормативно-правова форма управлінської діяльності .....	117
Нормативно-правовий акт .....	117
Нормопроєктувальна техніка .....	118
Нормотворча діяльність .....	118
Нормотворча ініціатива .....	118
Нормотворча пропозиція .....	118
Нормотворча функція .....	118

# О

Об'єкт кадрової політики .....	119
Об'єкт науки державного управління .....	119
Об'єктно-предметне поле досліджень науки державного управління .....	119
Об'єкт управління .....	119
Обласна державна адміністрація .....	119
Область .....	120
Обмеження щодо державних службовців .....	120
Обов'язки .....	121
Обов'язкова спеціальна перевірка .....	121
Однопартійний уряд .....	121
Ознаки державного управління .....	121
Омбудсмен .....	122
Орган виконавчої влади .....	122
Орган державного управління .....	123
Органи виконавчої влади .....	123
Органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим .....	123
Органи галузевої компетенції .....	124
Органи державної влади .....	124
Органи загальної компетенції .....	125
Органи спеціальної компетенції .....	125
Органи функціональної компетенції .....	125
Організаційна (корпоративна) культура .....	125
Організаційна наука .....	125
Організаційна структура .....	126
Організаційна структура державного управління .....	126
Організаційна соціалізація .....	126
Організаційна форма управлінської діяльності .....	127
Організаційна функція управління .....	127
Організаційно-технічні вимоги до актів управління .....	127
Організаційно-функціональна структура державного управління .....	127
Організаційно-функціональні принципи державної служби .....	127
Організація .....	128
Організація влади .....	128
Організація процесу кар'єри .....	128
Основні функції державної служби .....	128
Основні функції управління .....	128
Особистий прийом громадян .....	129

Офіційне друковане видання .....	129
Офіційне оприлюднення нормативно-правових актів .....	129
Офіційні друковані органи .....	131
Оцінювання показників діяльності .....	131

## П

Парламентська відповідальність уряду .....	132
Парламентський контроль .....	132
Парламентський спосіб утворення уряду .....	132
Перевищення влади (посадових повноважень) .....	132
Переконання .....	133
Переміщення по службі .....	133
Перший віце-прем'єр-міністр України .....	133
Перші заступники міністрів у зв'язках з Верховною Радою України .....	134
Питання про довіру .....	134
Підзаконні нормативно-правові акти .....	135
Підзвітність і підконтрольність органів виконавчої влади .....	135
Підпорядкованість .....	135
Планування .....	136
Планування кар'єри .....	136
Повна підпорядкованість .....	136
Повноваження державного службовця .....	136
Повноваження органу виконавчої влади .....	137
Податкова політика .....	137
Подвійне підпорядкування .....	137
Поділ державної влади .....	137
Позакар'єрні службовці .....	138
Позаконкурсний прийом на державну службу .....	138
Позапарламентський спосіб утворення уряду .....	138
Політико-адміністративні функції управління .....	139
Політична відповідальність .....	139
Політична відповідальність уряду .....	139
Політична нейтральність державної служби .....	140
Політичне управління .....	140
Політичний діяч (політик) .....	141
Політичні посади .....	141
Положення .....	142
Помічник .....	143
Попередній (превентивний) контроль .....	143

Порушення службової дисципліни . . . . .	143
Порядок . . . . .	143
Посада . . . . .	144
Посади патронатної служби . . . . .	144
Посадова інструкція . . . . .	144
Посадова модель державної служби . . . . .	145
Посадова особа . . . . .	145
Посадове регламентування . . . . .	146
Посадовий проступок . . . . .	146
Посадові обов'язки . . . . .	146
Постанова . . . . .	146
Поточне планування професійного навчання кадрів . . . . .	146
Поточний контроль . . . . .	146
Правила . . . . .	147
Правова експертиза нормативно-правових актів . . . . .	147
Правова форма акта управління . . . . .	147
Правове регламентування . . . . .	147
Правове регулювання . . . . .	148
Правовий статус державного службовця . . . . .	148
Правовий статус органу виконавчої влади . . . . .	149
Правові акти управління . . . . .	149
Правові методи управління . . . . .	149
Предмет науки державного управління . . . . .	150
Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим . . . . .	150
Представницька бюрократія . . . . .	150
Президент . . . . .	151
Президентський контроль . . . . .	151
Президент України . . . . .	152
Прем'єр-міністр . . . . .	153
Прем'єр-міністр України . . . . .	153
Прес-секретар . . . . .	154
Прийняття управлінського рішення . . . . .	155
Примус . . . . .	155
Принципи державного управління . . . . .	155
Принципи державної служби . . . . .	155
Припинення дії актів управління . . . . .	156
Присяга державних службовців . . . . .	156
Прогнозування . . . . .	156
Програма . . . . .	157
Програмно-цільова структура . . . . .	157

Прокурорський нагляд .....	157
Промульгація .....	157
Пропозиція .....	158
Протокол .....	158
Професійна етика .....	158
Професійна компетентність .....	158
Професійна служба .....	159
Професійне навчання .....	159
Професійний розвиток .....	159
Професійно-кваліфікаційна характеристика .....	160
Професіоналізм управлінської діяльності .....	160
Проходження державної служби .....	160
Процес .....	160
Процес державного управління .....	160
Процес прийняття управлінського рішення .....	160
Процесуальні теорії мотивації .....	161
Пряме підпорядкування .....	161
Прямий управлінський зв'язок .....	161
Психологічна концепція .....	161
Психологічні методи управління .....	161
Психолого-акмеологічна служба .....	162
Публічна адміністрація .....	162
Публічна служба .....	162
Публічне громадське обговорення .....	162
Публічні послуги .....	163
Публічні функції .....	163
Публічність .....	163

## Р

Рада міністрів .....	164
Рада міністрів Автономної Республіки Крим .....	164
Радник .....	165
Район .....	165
Районна державна адміністрація .....	166
Ранги державних службовців .....	166
Ранг особи .....	167
Ранг посади .....	167
Рахункова палата .....	168
Ревізія .....	168

Регіон	168
Регіональна політика	169
Регіональне управління	169
Регламент	169
Регламентарна влада	170
Регламентативні методи управління	170
Регуляторний акт	171
Реєстр корпоративних прав держави	171
Резолюція	171
Резолюція недовіри (осуду)	171
Реорганізація органу виконавчої влади	172
Реординаційні відносини	172
Реординація	172
Рівність доступу до державної служби	172
Рівень управління	173
Рішення	173
Розвиток кар'єри	173
Розпорядження	173
Розпорядчий документ	174
Розпорядчі методи управління	174
Розпорядчо-управлінська функція	174
Розпорядчо-юридичні дії	175
Ротація кадрів	175

## С

Самостійного мандата теорія	176
Секретаріат Президента України	176
Сектор	177
Семінар	177
Система документації	177
Система органів виконавчої влади України	178
Система особистих заслуг	178
Система стримувань і противаг	179
Система управління	179
Системний науковий підхід	179
Ситуаційне управління	180
Ситуаційний науковий підхід	180
Скалярний процес	180
Скарга	180

Скасування нормативно-правового акта .....	180
Служба Прем'єр-міністра України .....	181
Службова кар'єра .....	181
Службове розслідування .....	181
Службові особи .....	182
Службовці .....	182
Солідарна (колективна) відповідальність уряду .....	183
Соціальне нормування .....	183
Соціальне планування .....	183
Соціальне прогнозування .....	184
Соціальне управління .....	184
Соціальний контроль .....	184
Соціальні методи управління .....	184
Соціальні послуги .....	185
Соціальні функції управління .....	185
Соціально-психологічна компетентність .....	185
Соціально-психологічні методи управління .....	185
Соціологічний науковий підхід .....	186
Спеціалізована служба .....	186
Спеціалізовані принципи управління .....	186
Спеціалісти .....	187
Спеціальні критерії якості роботи .....	187
Спеціальні принципи використання методів управління .....	187
Співбесіда .....	187
Спільні акти управління .....	187
Справа .....	188
Стабільність державної служби .....	188
Стадії бюджетного процесу .....	188
Стадії проходження проекту нормативно-правового акта .....	188
Стадії управлінської діяльності .....	188
Стадія .....	189
Стажування .....	189
Стандарт .....	190
Стандартизація .....	190
Статут .....	190
Стиль керівництва .....	190
Стиль управління .....	190
Стратегічне планування .....	191
Стратегічне планування професійного навчання кадрів .....	191
Стратегічне управління .....	191

Стратегічний план .....	191
Стратегія .....	192
Структура організації .....	192
Структурне регламентування .....	192
Структурний підрозділ .....	192
Структурні принципи управління .....	192
Структурно-функціональний науковий метод .....	193
Суб'єкт владних повноважень .....	193
Суб'єкти громадського обговорення .....	193
Суб'єкт кадрової політики .....	193
Суб'єкт управління .....	193
Субординація .....	193
Субсидіарність .....	194
Судовий контроль .....	194

## Т

Тектологія .....	195
Теорія прийняття управлінських рішень .....	195
Територіальний підрозділ центрального органу виконавчої влади .....	195
Територіальні державно-управлінські відносини .....	196
Територіально-галузеві державно-управлінські відносини .....	196
Тип ділової кар'єри .....	196
Типова посадова інструкція .....	197
„Тіньовий кабінет” .....	197
Традиційний науковий підхід .....	197

## У

Указ .....	198
Уніфікація .....	198
Уніфікація складу документів .....	198
Уніфікація форм документів .....	198
Уніфікованість державної служби .....	198
Уповноважений Президента України з питань адміністративної реформи .....	198
Управління (самостійний відділ) .....	199
Управління персоналом .....	199
Управлінська еліта .....	199
Управлінська інформація .....	199

Управлінська компетентність .....	200
Управлінська послуга .....	200
Управлінська технологія .....	200
Управлінське рішення .....	200
Управлінські відносини .....	201
Управлінські документи .....	201
Управлінські кадри .....	201
Управлінські патології .....	201
Управлінські процедури .....	202
Уряд .....	203
Урядова правотворчість .....	204
Урядовий комітет .....	205
Урядовий орган державного управління .....	206
Урядові ритми .....	207

## Ф

Фінансова система .....	208
Фінансовий контроль .....	208
Формальна організація .....	209
Формальний контроль .....	209
Форма управлінської діяльності .....	209
Формування Кабінету Міністрів України .....	210
Функції виконавчої влади .....	211
Функції державного управління .....	211
Функції державної служби .....	211
Функції Кабінету Міністрів України .....	212
Функції органу виконавчої влади .....	213
Функціональна департаменталізація .....	213
Функціональна структура державного управління .....	213
Функціональне міністерство .....	213
Функціональне регламентування .....	213
Функціональний науковий підхід .....	214
Функціональний тип організаційної структури .....	214
Функція виконання законів .....	215
Функція контролю .....	215

## Х

Хартія .....	216
--------------	-----

## Ц

Централізація .....	217
Централізм .....	217
Центральний засвідчувальний орган .....	217
Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом .....	217
Центральні органи виконавчої влади .....	218
Цивільна служба .....	219
Цивільно-правова відповідальність .....	219
Циркуляр .....	219
Цілі органу виконавчої влади .....	220

## Ч

Часткова підпорядкованість .....	221
Чинownik .....	221
Чинovníцький уряд .....	221

## Ш

Шкала оцінки діяльності .....	222
Школа державного управління .....	222
Школа людських відносин .....	222

## Щ

Щорічна оцінка .....	223
----------------------	-----

## Ю

Юридична відповідальність .....	224
Юридична служба .....	224
Юридична функція управління .....	226
Юридичний акт .....	226
Юрисдикція .....	226

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Аверьянов В. Б.* Функции и организационная структура органа государственного управления. — К.: Наукова думка, 1979. — 150 с.
2. *Авер'янов В., Андрійко О.* Дискусійні питання законодавчого регулювання державної служби в Україні // Вісник державної служби України.— 2005.— № 3.— С. 8.
3. *Андрушко А.* Конкурсні начала прийому на державну службу // Вісник УАДУ. — 2001. — № 2. — Ч. 1. — С. 395-403.
4. *Базилевич В. Д., Баластрик Л. О.* Державні фінанси. Навч. посіб. / За заг. ред. В. Д. Базилевича. — К.: Атіка, 2002. — 386 с.
5. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление как наука // Социологические исследования. — 1993.— № 8.— С. 88-95.
6. *Гаєвський Б. А., Ребкало В. А., Туленков М. В.* Політичне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 160 с.
7. *Глушак С. В., Дияк О. В., Шевчук С. В.* Сучасні ділові папери: Навч. посіб. — К., 2000. — С. 30-33.
8. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін.; За заг. ред. Н. Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — 164 с.
9. 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. — 343 с.
10. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред. В. М. Бакуменка. — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.
11. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. — К.: Вид-во „Соцінформ”, 1999. — 87 с.
12. *Дубенко С.* Курс державної служби як складова підготовки державних службовців // Вісник УАДУ. — 1996. — № 1. — С. 119.
13. Етика поведінки державних службовців. — К.: Асоціація державних службовців, 1999. — 44 с.
14. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.— 607 с.
15. Занятость, безработица, служба занятости: Толков. слов. терминов и понятий. — М.: Нива России, 1996. — 228 с.

16. *Калюжний А. А.* Інформаційне забезпечення виконавчої влади // *Виконавча влада в Україні: Навч. посіб.* — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — С. 109.
17. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 407 с.
18. *Керецман В. Ю.* Державне регулювання регіонального розвитку: теоретичні аспекти: Монографія. — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — 188 с.
19. *Коваленко А.* Органи державної виконавчої влади: проблеми класифікації // *Людина і політика.* — 2002. — № 6. — С. 13-21.
20. *Коваль Л. В.* Адміністративне право: Курс лекцій. — К.: Вентурі, 1996. — 208 с.
21. *Козюра І. В., Лебединська О. Ю.* Місцеве самоврядування в Україні (становлення та еволюція): Навч. посіб. — Ужгород: Патент, 2003. — 224 с.
22. *Коліушко І., Тимошук В.* Управлінські послуги — новий інститут адміністративного права // *Нова влада: Збірник аналітичних матеріалів.* — К.: Факт, 2000. — Т. 2. — С. 4-17.
23. *Колпаков В. К.* Адміністративне право України: Підручник. — К.: Юрінком Інтер, 1999. — 736 с.
24. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
25. *Кондик П.* Рекомендації з підготовки актів Кабінету Міністрів України // *Юридичний журнал.* — 2004. — № 11. — С. 31.
26. *Короткий політологічний словник / За ред. С. Г. Рябова, З. І. Тимошенко.* — К.: РОВО „Укрвузполіграф”, 1991. — 96 с.
27. *Коцемир В.* Професійно-кваліфікаційна характеристика, посадова інструкція як основа роботи з державними службовцями // *Вісник УАДУ.* — 2001. — № 2. — Ч. I. — С. 376-383.
28. *Лендьел М. О.* Сучасні методики управління персоналом: Теоретичні та практичні аспекти. — Ужгород, 1998. — 50 с.
29. *Лисицький В.* Електронний уряд України // *Урядовий кур'єр.* — 2002. — 15 січн. — С. 6.
30. *Лоза О. В.* Діловодство та документування управлінської діяльності: Навч. посіб. — К.: Ви-дво УАДУ, 1997. — 68 с.
31. *Луговий В.* Адміністративна реформа в Україні і політична культура // *Вісник УАДУ.* — 1998. — № 2. — С. 7-10.
32. *Малиновський В. Я.* Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. — К.: Атіка, 2003. — 160 с.

33. *Малиновський В. Я.* Державне управління: Навч. посіб. — Вид. 2-е, доп. та перероб. — К.: Атіка, 2003. — 576 с.
34. *Михасюк І. Р., Мальський М. З.* Регіональна економічна політика: Навч. посіб. — Л.: Укр. технології, 2001. — С.6.
35. *Молдаванов М. І., Сидорова Г. М.* Сучасний діловий документ: Зразки найважливіших документів українською мовою. — К.: Техніка, 1992. — 400 с.
36. Научные основы государственного управления в СССР. — М.: Наука, 1968. — 440 с.
37. *Нижник Н., Машков О.* Системний підхід в організації державного управління: Навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — 160 с.
38. *Нижник Н.* Проблеми змісту державно-управлінських відносин та фактори його соціальної обумовленості в Україні // Вісник УАДУ. — 1996. — № 2. — С. 103.
39. *Оболеньский О., Присенко М., Гриненко В., Мельниченко О.* Концептуальні основи формування професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців // Вісник державної служби України. — 1998. — № 2. — С. 62-68.
40. *Одінцова Г.* Управління діловою кар'єрою державних службовців // Збірник наукових праць УАДУ / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — Вип. 2. — В 4 ч. — Ч. І. — С. 186-192.
41. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління: Посібник. — К.: Академ-видав, 2003. — 568 с.
42. Организация работы с документами: Учебник / Под ред. В. А. Кудряева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 592 с.
43. *Павленко Р. М.* Парламентська відповідальність уряду: світовий та український досвід. — К.: Вид. дім „КМ Академія”, 2002. — 253 с.
44. *Пецкар М. О.* Управління персоналом в органах місцевого самоврядування // Довідник для депутатів та голів рад. — Ужгород: УЖДУ, 1996. — С. 26-64.
45. Політичний словник / За ред. В. К. Врублевського, Л. М. Кравчука, А. В. Кудрицького. — Вид. 4-е, перероб. і доп. — К.: Голов. ред. УРЕ, 1987. — 876 с.
46. Політологія / За ред. О. І. Семківа. — Львів: Світ, 1993. — 576 с.
47. Популярна юридична енциклопедія / Кол. авт.: В. К. Гіжевський, В. В. Головченко... В. С. Ковальський (кер.) та ін. — К.: Юрінком Інтер, 2003. — 528 с.

48. *Пригожин А. И.* Организационные управленческие патологии // *Общественные науки и современность*. — 1998. — № 3. — С. 16-23.
49. Принципи Європейської Хартії місцевого самоврядування: Навч. посіб. / Пітцик М., Кравченко В., Моньйо Е. С., Фонтен Б., Черніков В. та ін. — К., 2000. — 136 с.
50. *Словник іншомовних слів*: Вид. 2-е, випр. і доп. / За ред О. С. Мельничука. — К.: Гол. ред. УРЕ, 1985. — 970 с.
51. Совершенствование аппарата государственного управления: Конституционный аспект / Под общ. ред. В. В. Цветкова. — К.: Наукова думка, 1982. — 376 с.
52. *Соснін О.* Національні інформаційні ресурси в сучасних умовах: проблемні питання вітчизняного законодавства // *Право України*. — 2003. — № 10. — С. 125.
53. *Стефанюк В.* Правові акти управління // *Право України*. — 2003. — № 7. — С. 3-9.
54. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
55. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: Лекційно-практ. курс. — Ужгород: ЦДМУ, 1995. — С. 50.
56. *Шаповал В. М.* Вищі органи сучасної держави: Порівняльний аналіз. — К.: Програма Л, 1995. — 136 с.
57. *Шляхтун П. П.* Парламентаризм: Словник-довідник. — К.: Парламентське вид-во, 2003. — 151 с.
58. *Щекин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика: Монография. — К.: МАУП, 2000. — 576 с.
59. Юридический энциклопедический словарь / Ред. кол. М. Богуславский, М. Козирь, Г. Миньковский и др. — М., 1984. — С. 68.
60. *Harlow R.F.* Building a public relations definition // *Public relations review*. — 1976. — № 4. — P. 36.

# ЗМІСТ

Передмова .....	3
Український алфавіт .....	6
Текстова частина .....	7
Алфавітний покажчик статей.....	227
Список використаної літератури .....	246

*Довідкове видання*

МАЛИНОВСЬКИЙ Валентин Ярославович

## **Словник термінів і понять з державного управління**

*Видання друге, доповнене й виправлене*

Здано в набір 10.06.05. Підписано до друку 25.12.05.  
Формат 60х84/16. Друк офсет. Папір офсет. Гарнітура Letterica.  
Ум. друк. арк. 14,65. Обл.-вид. арк. 13,59. Тираж 1000. Зам.

Центр сприяння інституційному розвитку державної служби  
при Головному управлінні державної служби України  
вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01034, Україна; тел. (044) 278-5191, факс (044) 278-3622  
<http://www.guds.gov.ua>; e-mail: [center@guds.gov.ua](mailto:center@guds.gov.ua)  
Свідоцтво про Держреєстрацію ДК № 2214 від 15.06.2005 р.

Виготівник ПП „Інтертехнологія” ТОВ  
вул. Воровського, 34г, м. Київ, 01054, Україна; тел. (044) 486-5926, 490-6731.  
Свідоцтво про Держреєстрацію ДК № 1986 від 21.10.2004 р.

**Серія „Бібліотека молодого державного службовця” передбачає видання навчально-методичних матеріалів, спрямованих на підвищення професійного рівня молодих державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, створення умов для їхньої постійної самоосвіти з питань державного управління, удосконалення практичних умінь та навичок у роботі, підвищення рівня обізнаності молоді з питань державного управління та місцевого самоврядування.**

**У 2006 році до серії видань „Бібліотека молодого державного службовця” включено такі посібники:**

*Логунова М. М.* Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.

Подається аналіз соціально-психологічних явищ українського суспільства, розкриваються психологічні особливості індивідуальної і групової поведінки, розглядаються психологічні основи управлінського спілкування та здійснення управлінського впливу. Особлива увага приділяється питанням налагодження ефективної взаємодії в системі „органи державної влади — громадяни”, формуванню позитивного іміджу державної влади та її представників. Посібник містить багатий практичний матеріал, зокрема психологічні тести, практичні поради для державних службовців, рекомендації щодо самовдосконалення особистості.

*Клименко І. В., Линьов К. О.* Технології електронного урядування.

Розглядаються особливості використання технологій електронного урядування при виробленні та прийнятті державних управлінських рішень. Значну увагу приділено основним складовим електронного урядування, інформаційно-технологічним аспектам побудови інформаційної системи „Електронний уряд”, наведені приклади моделей та структур її функціонування. Представлені системи електронного документообігу, розглянуті організаційно-управлінські засади запровадження електронних державних послуг. Особливо розглянуті проблеми, пов’язані з впровадженням у державне управління геоінформаційних систем.

*Войтович Р. В., Надольний І. Ф., Пірен М. І.* Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Керівна діяльність як особливий вид діяльності характеризується свідомою та цілеспрямованою формою реалізації людини у сфері управлінської практики з метою її предметно-духовного перетворення, сукупністю результатів і наслідків, що є загальним способом ставлення людей до форм управлінської практики. Ґрунтовне висвітлення у посібнику питань особи керівника, сутності, структури та функцій керівної діяльності, психолого-управлінських вимог до її здійснення, тактики, стратегії, технологій, стилю у діяльності керівника сприятиме налагодженню ефективної взаємодії в колективі, зосередженню уваги на виконанні поставлених завдань.

*Афонін Е.А., Войтович Р.В., Гонюкова Л.В.* Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики.

Висвітлено теоретико-методологічні та методичні питання з практичного використання інструментів демократії й особливо з підготовки і проведення громадських слухань. Визначаються принципи та механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами, що мають суттєвий вплив на побудову громадянського суспільства і є його важливими елементами, що дозволяє формувати чітке уявлення про зміст, форми та суть взаємодії громадськості з органами державної влади та місцевого самоврядування, дає можливість аналізувати напрями їхньої роботи та впливу, прогнозувати можливі наслідки.