

УДК 338.242.4:658

О. Ф. Присяжнюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНІКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ РАЙОННИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

О. Prysiazhniuk,  
Ph.D., associate Professor, Department of management of organizations,  
Zhytomyr national agroecological University, Zhytomyr

### PRIORITY DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF TECHNOLOGY OF THE ADMINISTRATIVE WORK OF THE MANAGEMENT STAFF OF DISTRICT STATE ADMINISTRATIONS

**З метою ефективного виконання поставлених перед керівництвом районної державної адміністрації завдань необхідно насамперед удосконалити техніку адміністративної роботи її апарату управління. У статті розглядається техніка адміністративної роботи апарату райдержадміністрації в розрізі основних її компонентів з метою виявлення проблем у їх практичному застосуванні в межах цих установ та наведено пріоритетні напрями її удосконалення. Такими напрямками насамперед є: поліпшення рівня організаційної культури працівників та їх професіоналізму за допомогою удосконалення добору кадрів та створення умов для підвищення їх кваліфікації на базі вищих учбових закладів, покращення технічного забезпечення для підвищення ефективності комунікаційних зв'язків апарату та впровадження електронної системи документообігу з метою удосконалення роботи з документами та контролю за їх виконанням.**

**To effectively meet the leadership of the district administration tasks, it is first necessary to perfect the administrative work of its management personnel. The article discusses the technique of administrative work of the district administration in terms of its basic components in order to identify problems in their practical application in the framework of these institutions and are given priority directions of its improvement. These lines are: improving the organizational culture of employees and their professionalism by improving recruitment and creation of conditions to improve their qualifications on the basis of higher educational institutions, improved technical support to enhance the effectiveness of the communication apparatus and the introduction of electronic workflow system to improve the work with documents and monitoring their implementation.**

*Ключові слова:* апарат, адміністрація, робота, управління, організаційна культура, комунікації, документообіг.

*Key words:* system, administration, work, management, organizational culture, communication, document management.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Результативність діяльності підприємств, установ, організацій насамперед залежить від створення належного рівня організаційної культури, врахування соціально-психологічних характеристик персоналу, створення ефективної системи комунікацій та досконалої системи документообігу. Враховуючи це, проблема пошуку напрямів удосконалення техніки адміністративної роботи підприємств, установ, організацій є досить актуальною та, зважаючи на динаміку змін, що відбуваються в зовнішньому їх середовищі, є такою, що потребує детального вивчення на прикладі функціонування різних суб'єктів та їх апарату управління.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ПО ПРОБЛЕМІ

Проблемі вивчення адміністрування та техніки адміністративної роботи в розрізі окремих її компонентів присвятили свої праці ряд вчених, зокрема О.В. Русецкая, Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш, В.Д. Бакуменко, А.М. Усаченко, В.І. Тимцуник та ряд інших.

Техніка адміністративної роботи апарату управління районних державних адміністрацій безпосередньо залежить від рівня адміністративного менеджменту, кінцевою метою якого, на думку авторів, є побудова такого рівня взаємовідносин між органами виконавчої влади, щоб забезпечити взаємодію з зовнішнім середовищем, а також результативне функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування [6, с. 11]. Для цього необхідними є організація документообігу та інформаційне забезпечення процесів управління. Адміністрування передбачає наявність в організації систематизованих положень, регламентів, правил, основних підходів, принципів, порядків, якими постійно керується персонал управління організації в своїй практичній діяльності [7, с. 15].

Адміністративна робота зводиться до забезпечення сприятливого внутрішнього середовища (належного рівня організаційної культури та позитивного впливу психологічних чинників) в апараті управління державної адміністрації певного рівня або між представниками адміністрації підприємства, організації, забезпечення якісних



Рис. 1. Формування техніки адміністративної роботи апарату управління районних державних адміністрацій

комунікацій та ефективної роботи з документами. Оскільки головною ціллю функціонування державних установ є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому та окремих її територій, то значна увага має приділятися функціонуванню апарату управління держадміністрацій. Головне завдання працівників цього апарату — ефективне використання та координація всіх ресурсів організації (капіталу, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення цілей установи [5, с. 6].

**ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ**

На основі дослідження техніки адміністративної роботи апарату управління районних державних адміністрацій за основними її компонентами виявити проблеми та навести напрями удосконалення організаційної культури, комунікацій, соціально-психологічного клімату та роботи з документами.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Техніка адміністративної роботи апарату районних державних адміністрацій визначається нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність місцевих державних адміністрацій в Україні. На техніку адміністративної роботи апарату районної державної адміністрації впливає ряд факторів, першочерговими з яких є: формування певного рівня організаційної культури, застосування ефективної системи комунікацій при адмініструванні, психологічні чинники та організація і контроль роботи з документами (рис. 1).

Так, правила та норми організаційної культури в рамках апарату управління формується відповідно до законодавства, що регламентує діяльність місцевих державних адміністрацій. Зважаючи на це, місія та цілі діяльності районних державних адміністрацій та їх апарату формується на засадах відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність, верховенства права, законності, пріоритетності прав людини, гласності, поєднання державних і місцевих інтересів [1].

Забезпеченню діяльності працівників апарату в межах встановлених норм та правил сприяє дотримання регламенту його діяльності. Основними функціями апарату райдержадміністрації відповідно до типового регламен-

ту є: опрацювання документів, що надходять до місцевої держадміністрації, проектів доручень голови і заступників; опрацювання проектів розпоряджень; контроль за своєчасним поданням доповідей; аналіз соціально-економічного суспільно-політичного становища на відповідній території; забезпечення дотримання режиму роботи в адміністративному будинку місцевої держадміністрації; забезпечення висвітлення діяльності місцевої держадміністрації тощо [3].

Формування належного рівня організаційної культури є одним з головних елементів, що сприяє виконанню апаратом райдержадміністрації перерахованих вище основних функцій та забезпечує удосконалення техніки адміністративної роботи. Організаційна культура апарату управління формується з орієнтиром на місію та цілі, що закладені в положенні про апарат місцевої адміністрації. Це ж положення, а також статут, регламентує норми та правила поведінки працівників апарату, їх професійну етику. Документами, що регламентують рівень організаційної культури

апарату є також положення про структурні підрозділи, посадові інструкції. Формування певного її рівня розпочинається при прийнятті на роботу працівника в будь-який відділ апарату шляхом ознайомлення та засвідчення своєї згоди щодо дотримання загальних правил поведінки держслужбовців та присяги держслужбовця. Проблемою формування організаційної культури в апараті управління є потреба в удосконаленні професійного рівня працівників та удосконалення умов прийому на певну посаду нових працівників. За нинішніми умовами є обов'язковим стаж роботи, але це не створює умов для залучення молодих перспективних кадрів в апарат управління. Вважаємо, що вирішити дану проблему, яка негативно впливає на процес формування організаційної культури можна шляхом пом'якшення умов прийняття нових працівників в апарат управління та забезпечення підвищення кваліфікації працівників апарату через надання їм можливості проходження курсів підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах, що готують спеціалістів з державного управління та адміністрування. Практичне впровадження запропонованих заходів дасть можливість сформувати належний рівень організаційної культури працівників апарату управління, дасть змогу оперативно виконувати поставлені завдання та зменшить потребу у застосуванні управлінських заходів керівництвом апарату.

Окрім рівня організаційної культури техніка адміністративної роботи апарату залежить від існуючих комунікаційних зв'язків. Внутрішні комунікаційні зв'язки в основному представлені щотижневими нарадами апарату управління райдержадміністрацій при керівнику апарату, які передбачають заслуховування звітів керівників відділів про пророблену протягом тижня роботу та затвердження напрямів діяльності на наступний тиждень. Результати проведення таких нарад оформляють у вигляді протоколу. З метою вирішення поточних проблем, які виникають при виконанні поставлених завдань та рішень керівників вищих рівнів, на рівні відділів проводять оперативні наради. Зовнішні комунікаційні зв'язки апарату здійснюються юридичним відділом, шляхом надання консультацій громадянам у межах своєї компетенції керуючись статтями Закону України "Про звернення громадян" [2]. Окрім цього зовнішні комунікаційні зв'язки апарату проявляються у вигляді надання та обміну інформацією між вищими та підпорядкованими державними установами. У результаті

проведеного дослідження було виявлено дві основні проблеми забезпечення комунікаційних зв'язків. Перша проблема пов'язана з недосконалим технічним забезпеченням. Інша проблема застосування системи комунікацій в межах апарату є неузгодженість потоків інформації у вигляді доручень працівникам різних відділів апарату від керівника апарату та заступників голови районної державної адміністрації. Вказані проблеми не сприяють оперативному виконанню поставлених завдань та ускладнюють процес адміністрування. Вважаємо, що їх вирішення можливе шляхом узгодження чіткого порядку виконання управлінських рішень та оптимізацією кількості працівників відділу апарату, відповідно до виконуваних ними функцій. Проблему технічного забезпечення комунікаційних зв'язків за умови поліпшення економічного становища в державі, можна вирішити шляхом поступового оновлення комп'ютерів, офісної техніки, програмного забезпечення тощо.

Одним з базових елементів формування техніки адміністративної роботи апарату є соціально-психологічний клімат у відділах, який насамперед залежить від лідерських позицій керівника апарату та відділів. Основною для формування сприятливих умов праці є присяга державного службовця та загальні правила їх поведінки, при умові дотримання яких у відділах та в апараті в цілому можна звести до мінімуму конфліктні ситуації та забезпечити належний рівень організаційної культури.

Поряд з організаційною культурою, комунікаціями та психологічними чинниками важливим чинником впливу на техніку адміністративної роботи є організація роботи з документами та контроль за їх виконанням. Діловодство регламентується інструкцією з ведення діловодства, що затверджується розпорядженням голови райдержадміністрації. Особливо складовою діловодства є його ведення у сфері звернень громадян, яку в апараті управління забезпечує юридичний відділ [4]. Рівень організації ведення діловодства координує начальник загального відділу, а головний спеціальний відділ по контролю контролює стан виконання документів керівництва райдержадміністрації та документів, що надходять з вищих органів управління. Удосконалення організації роботи з документами в переважній більшості апаратів управління райдержадміністрацій полягає в запровадженні системи електронного документообігу. Особливо гостро ця проблема постає на рівні забезпечення комунікаційних зв'язків з сільськими та селищними радами, що насамперед пов'язане з недосконалим їх технічним забезпеченням. Але її впровадження вимагає значного фінансування, тому зважаючи на нинішній складний для країни період дана пропозиція буде актуальною більш у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. На формування техніки адміністративної роботи апарату управління районних державних адміністрацій першочергово впливають такі фактори: рівень організаційної культури, внутрішній психологічний клімат апарату, система комунікацій та документообігу.

2. Проблемними аспектами техніки адміністративної роботи апарату є: потреба в підвищенні професійного рівня працівників; складні умови прийняття молодих спеціалістів в апарат; неузгодженість потоків інформації між керівником апарату та заступниками голови райдержадміністрації; відсутність електронної системи документообігу та необхідність оновлення технічних засобів і програмного забезпечення.

3. Пріоритетними напрямками вирішення вказаних проблем, а відтак і удосконалення техніки адміністративної роботи апарату є: забезпечення умов для підвищення кваліфікації працівників відділів апарату; спрощення умов прийому на роботу молодих перспективних співробітників; оптимізація кількості працівників апарату в залежності від обсягу виконуваних ними функцій; узгодження потоків

інформації щодо виконання управлінських рішень між керівником апарату та заступниками голови державної адміністрації; поступове, зважаючи на сучасний стан економіки, технічне переоснащення та впровадження електронної внутрішньої системи документообігу та на рівні сільських та селищних рад. Зважаючи на виявлені проблемні аспекти в техніці адміністративної роботи апарату управління районних державних адміністрацій, перспективними напрямами розвідок у даному напрямі буде побудова моделі удосконаленої техніки адміністративної роботи державних адміністрацій різних рівнів управління.

### Література:

1. Про місцеві державні адміністрації закон України від 9. 04. 99 № 586-XIV // Відомості Верховної Ради. — 1999. — № 20—21. — С. 190.
2. Про звернення громадян закон України від 9. 04. 99 № 586-XIV // Відомості Верховної Ради. — 1996. — № 47. — С. 257.
3. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації постановою Кабінету міністрів України від 11.12.99 № 2263 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF>
4. Про затвердження Інструкції 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 постановою Кабінету міністрів України від 14.04.97 № 348 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/348-97-%D0%BF>
5. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
6. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Червякова; за заг. ред. Л.М. Усаченко. — К.: ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2013. — 148 с.
7. Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента: учебн. пособ. / О.В. Русецкая. — Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 126 с.

### Referenses:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On local state administrations", Vidomosti Verkhovnoi Rady, vol. 20—21, p. 190.
  2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On appeals of citizens", Vidomosti Verkhovnoi Rady, vol. 47, p. 257.
  3. Cabinet of Ministers of Ukraine (1999), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Model regulations of the local state administration", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF> (Accessed 12 August, 2014).
  4. Cabinet of Ministers of Ukraine (1997), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Instruction for the citizens in the state authorities and local self-government, associations of citizens, enterprises, institutions and organizations irrespective of forms of ownership in the media", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/348-97-%D0%BF> (Accessed 16 August, 2014).
  5. Novikov, B.V. Siniok, H.F. Krush, P.V. (2004), Osnovy administrativnoho menedzhmentu [Fundamentals of administrative management], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine.
  6. Bakumenko, V. D. Usachenko, L. M. Tymtsunyk, Chervyakova, O. V. (2013), Osnovy administrativnoho menedzhmentu [Fundamentals of administrative management], TOV "NVP "Interservis", Kyiv, Ukraine.
  7. Ruseckaja, O.V. (2010), Tehnologii administrativnoho menedzhmenta [Technology of administrative management], Izd-vo SPbGUJEF, Sankt Peterburg, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 18.08.2014 р.