

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**Удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі
органів публічної влади (на прикладі Управління Державної міграційної
служби у Сумській області)**
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач вищої освіти гр. Пуз-82-9с

Салига Катерина Василівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело Салиги К.В.

(підпис)

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент Мішеніна Г.А.

(підпис)

Суми-2022

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто особливості удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади (на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області).

Проаналізовано основні наукові підходи до адміністративного менеджменту, його цілі та завдання. Окремо в роботі досліджені принципи та функції адміністративного менеджменту.

За допомогою системного методу розкрито механізм, методи та стилі в системі адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади, зокрема й на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Проаналізовано міжнародний досвід адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади, визначено особливості публічного менеджменту в системі органів державної влади на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 59 сторінок, список використаних джерел вміщує 5 сторінок.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження та визначення напрямів удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади, зокрема й на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Досягнення означеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити основні наукові підходи до адміністративного менеджменту;
- дослідити цілі та завдання адміністративного менеджменту;
- визначити принципи та функції адміністративного менеджменту;
- проаналізувати механізм адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади;
- охарактеризувати методи та стиль адміністративного менеджменту органів публічної влади;
- визначити напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади на основі зарубіжного досвіду;
- надати загальну характеристику діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області;
- визначити особливості організації адміністративного менеджменту в діяльності УДМС;
- проаналізувати особливості організації адміністративного менеджменту в сфері діловодства та інформаційного забезпечення УДМС.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні засади організації адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади.

Предметом дослідження є напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є: системний підхід, аналіз, синтез, порівняльний.

Ключові слова: АДМІНІСТРУВАННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Основні наукові підходи до адміністративного менеджменту.....	8
1.2. Цілі та завдання адміністративного менеджменту.....	11
1.3. Принципи та функції адміністративного менеджменту.....	16
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	20
2.1. Механізм адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади.....	20
2.2. Методи та стилі адміністративного менеджменту органів публічної влади.....	23
2.3. Напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади: зарубіжний досвід.....	28
РОЗДІЛ 3. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	32
3.1. Загальна характеристика діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області.....	32
3.2. Особливості організації адміністративного менеджменту в діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області в сфері кадрового забезпечення.....	36
3.3. Загальна характеристика організації адміністративного менеджменту в сфері діловодства та інформаційного забезпечення Управління Державної міграційної служби у Сумській області	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність роботи. Розвиток та реформування державного управління в Україні відбувається відповідно до європейських стандартів, що передбачає перехід від адміністрування та імперативу до сервісної держави, яка надає якісні та оперативні послуги. Військова агресія Російської Федерації у лютому цього року, поставила нові виклики не тільки у сфері оборони країни, а й у сфері чіткої, злагодженої роботи органів державної влади на всіх рівнях.

Чітке планування та оцінка діяльності, досягнення соціально-значущих результатів, спрямованих на розвиток сучасного суспільства без якісних механізмів управління, розподілу ресурсів та оцінки ефективності їх використання вбачається неможливим. Проведення реформ державного управління, а також формування єдиних механізмів ефективного функціонування органів державної влади є необхідною передумовою для створення елементів контролю та оцінки розподільних ресурсів і оперативної реакції на можливі відхилення від потрібного результату. Враховуючи сучасні виклики, що стоять перед органами державної влади, переформатування системи управління відповідно до європейських стандартів, надання якісних послуг в умовах воєнного стану потребує створення єдиного механізму управління для формування стабільного розвитку держави в цілому та якнайшвидшого виходу країни з кризових умов після перемоги. В даний момент принципи і технології системи управління органів державної влади знаходять своє відображення у вдосконаленні системи державного управління відповідно до європейських практик.

Вище зазначене дозволяє зробити висновок про актуальність тематики дослідження та необхідність вивчення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади та напрямів її удосконалення. Адже використання механізмів управління за результатами діяльності органів державної влади дозволить найбільш успішно подолати умови динаміки

зовнішнього середовища, що створюють негативний економіко-політичний фон для ефективної діяльності системи державного управління.

Ступінь розробленості проблеми. В актуальності обраної теми дослідження переконує ступінь наукової розробки проблематики організації адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади. З вітчизняних дослідників даної тематики слід зазначити праці: Л.І. Антошкіна, В.Д. Бакуменка, А.В. Бардася, В.М. Бебика, Н.Ю. Буги, О.С. Виханського, Л.Ю. Гордієнко, Л.Є. Довганя, Т.Д. Єгорової, В.О. Кравченка, О.Д. Лазора, Ю.І. Палехи, Н. Г. Плахотнюка, О.Ю. Стоян, О. М. Руденка, С. В. Штурхецького, О. В. Шершньової, Н. В. Філіпової та інших.

Також слід вказати, що дана тематика постійно перебуває в полі зору зарубіжних науковців, про що свідчать праці наступних авторів: К. Адамса, М. Армстронга, А. Берона, Д. Діпроуза, П. Друкера, Г. Кокінза, М. Робсона, А. Томпсона та інших.

Метою роботи є дослідження та визначення напрямів удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Досягнення означеної мети передбачає вирішення таких основних завдань:

- розкрити основні наукові підходи до адміністративного менеджменту;
- дослідити цілі та завдання адміністративного менеджменту;
- визначити принципи та функції адміністративного менеджменту;
- проаналізувати механізм адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади;
- охарактеризувати методи та стилі адміністративного менеджменту органів публічної влади;
- визначити напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади на основі зарубіжного досвіду;
- надати загальну характеристику діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області (далі - УДМС);

- визначити особливості організації адміністративного менеджменту в діяльності УДМС;
- проаналізувати особливості організації адміністративного менеджменту в сфері діловодства та інформаційного забезпечення УДМС.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні засади організації адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади.

Предметом дослідження є напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено системний підхід, який орієнтує на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, які його забезпечують.

Системний метод використовувався для упорядкування напрацювань щодо організації системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади. Порівняльний метод дав змогу визначити напрями удосконалення системи адміністративного менеджменту, враховуючи зарубіжний досвід.

Застосування методів аналізу та синтезу дало можливість визначитися з особливостями організації адміністративного менеджменту в діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, які містять 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Основні наукові підходи до адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент є необхідним механізмом ефективного функціонування державної установи. Для розкриття даного поняття доцільно вказати, що використовуються терміни «менеджмент» та «адміністративний менеджмент».

Термін «менеджмент» - це категорія, яке означає вид діяльності, який на основі планування, організації, мотивації, контролю та регулювання процесів діяльності підприємства [48, с.6].

Термін «адміністративний менеджмент» - це вид або напрям управління, що вивчає стратегію розвитку здійснення адміністративних дій у сфері управління підприємством [48, с.6].

Слід зазначити, що у науковій літературі вживаються такі терміни, як: «адміністрування», «адміністративна діяльність», «адміністративний менеджмент» на рівні синонімів, в основі яких лежить сукупність організаційно-методичних функцій.

Термін «адміністративний менеджмент» ототожнюється з поняттям державного управління, розвитку управлінських процесів у державних установах.

Термін «адміністративний менеджмент» має дві складові, які доцільно проаналізувати окремо.

Зокрема адміністративний – це той, що пов'язаний з управлінням, адміністрацією [46, с. 240].

Олександр Балан вказує, що саме поняття «адміністративний» включає три компоненти:

1) теоретичну основу: засади управління, сутність органів управління, роль менеджера в цій системі, а також основний акцент на організацію управління;

2) технології управління (технології адміністрування), під якими розуміють планування й організацію процесів, а також координації діяльності на всіх рівнях управління, мотивації працівників, контролю і регулювання (де управління контролем або питання управління контролем є важливими);

3) управлінські рішення та методи їх реалізації в адміністративному управлінні. Також можна розглядати даний термін у широкому та вузькому значеннях. Зокрема у широкому значенні під адміністративним розуміється усе, що пов'язано з управлінською діяльністю. Якщо брати вузький підхід до терміну, то він буде означати пов'язаний з виконанням управлінських рішень [48, р.8].

У науковій літературі термін «адміністративний» досить часто пов'язують не тільки з управлінням, але й з формальними методами, які включають імператив, накази та підкорення.

Поняття ж «адміністративний менеджмент» досить широко розкрито як у зарубіжній, так в вітчизняній доктрині. Пропонуємо узагальнити погляди науковців у наступній таблиці.

Науковець	Підхід до визначення категорії «адміністративний менеджмент»
Д. Бодді, Р. Пейтон	управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
Р. Ч. Девис	сфера управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого.
Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд	функція, яка виконується в організації, підрозділі або відділі.
Л.Ю. Гордієнко	вид людської діяльності, що є системою функцій (планування, організація, координація, контроль, мотивування).
С.С. Велещук	управлінська діяльність яка передбачає встановлення,

	підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі.
В.В. Стільник, Н.Є. Зінгаєва	напрямок менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок
А.Н. Фомічов	адміністративно-розпорядча форма управління

Таб.1.1. «Доктринальні підходи до категорії «адміністративний менеджмент»

Таблиця виконана на основі узагальнення джерел 16- 22, 40,44.

Отже, проаналізувавши підходи до визначення категорії «адміністративний менеджмент», можемо резюмувати, що в основі даного поняття лежать управлінські процеси та взаємовідносини між органами державної влади. Підходи до визначення категорії «адміністративний менеджмент», можна зобразити у вигляді наступної схеми.



Рис. 1.1. «Підходи до категорії «адміністративний менеджмент»

Також важливою є теза про те, що адміністративний менеджмент відповідає за регулювання процесу у сфері управління, на відміну від менеджменту, який відповідає за систему управління на підприємстві в усіх функціональних галузях.

Вважаємо, що слід зупинитись на значенні адміністративного менеджменту. Вважаємо, що сутність даного явища заключається в тому, що воно є фундаментом сталого розвитку організації та ефективного виконання її основних завдань та функцій [26, с.78].

1.2. Цілі та завдання адміністративного менеджменту

Як було визначено вище, сутність адміністративного менеджменту полягає у діяльності по управлінню підприємством, установою, організацію, державними органами, основною метою якого є вирішення завдань, що пов'язані з їх сутністю [18].

Основна ціль адміністративного менеджменту полягає у пошуку раціональних способів проектування організації в цілому, що полягає у формалізації адміністративної структури, чіткого розподілу праці та делегування влади й повноважень залежно від сфери діяльності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває якісний адміністративний менеджмент, основною метою якого є забезпечення результативного управління в державній установі. В основі ефективного управління – чітка та узгоджена організація адміністративних процесів, що є запорукою ефективного функціонування.

Адміністративний менеджмент направлений на знаходження раціонального способу проектування організації в цілому. Він вимагає формалізованої адміністративної структури, чіткого розподілу праці та делегування влади та повноважень адміністраторам, які відповідають їхнім сферам відповідальності. Такий стан адміністративної системи автор підручника з адміністративного менеджменту Л.Ю. Гордієнко називає гармонізацією. На

думку авторки, саме гармонізація в адміністративному менеджменті, зокрема й органів державної влади лежить в основі розвитку державної установи, є серцевиною та основним цільовим завданням адміністративного менеджменту [20, с.11].

Л.Ю. Гордієнко не тільки наголошує на важливості гармонізації, а й ще вказує на сутнісних її характеристиках. Зокрема гармонізація стосовно адміністративної системи має декілька аспектів - ендогенний і екзогенний [20, с.13].

Гармонізація означає роботу в тих сферах, які доповнюють один одного, щоб плани працювали разом для досягнення загальної стратегічної мети. Гармонізація допомагає різним відділам організації поділитися одним баченням, працювати разом та оптимізувати використання ресурсів.

Сфери потенційної співпраці, на яких слід зосередитися під час процесу гармонізації, є такими:

Стратегічне бачення: спрямовані на покращення якості життя громадян та мінімізацію впливу на навколишнє середовище.

Базовий рівень: усі плани спираються на ретельне визначення базової лінії, за якою слід вимірювати прогрес у досягненні цілей планів. Визначення загальних баз даних призводить до більшої узгодженості та ефективнішого використання ресурсів.

Участь зацікавлених сторін: скоординоване управління процесом залучення зацікавлених сторін допомагає визначити єдине бачення та краще використовувати ресурси.

Загальні дії: злагоджені дії працівників організації, направлені на досягнення позитивного та ефективного результату [18].

Моніторинг і контроль: перевірка прогресу в досягненні цілей є, а також виявлення нових проблем.

Гармонізація як основна мета проявляється в стратегічній та оперативній формах в діяльності органів державної влади. Мета стратегічної форми— досягнення фундаментальних цілей державної установи, що забезпечується

стратегічним менеджментом, спрямованим на досягнення основних цілей адміністративної системи. Оперативна гармонізація відбувається через системами оперативного менеджменту в державній установі [45, с.15].

При цьому потрібно наголосити на важливій синергії при формуванні цілей адміністративного менеджменту. Зокрема метою менеджменту є також спільна та взаємообумовлена ціль. Співробітники повинні постійно шукати те, що є, або що могло б надихнути їх у роботі, охопивши глибше розуміння, що мета їхньої роботи набагато більше, ніж отримувати зарплату чи мати гарні умови праці. З іншого боку, установи, в тому числі й державні, повинні розглядати своїх співробітників не просто як людський капітал, а як осіб з безцінним потенціалом, з різними ідеями. Тоді відповідальність за досягнення основної мети управління має лежати на обох сторонах – установі та працівниках, які разом повинні бути по-справжньому зацікавлені в виконанні та реалізації завдань та функцій організації [21, с.89].

Розглянемо більш детально схематично завдання адміністративного менеджменту, які можна поділити на блоки залежно від сфер діяльності організації.

Зокрема такий підхід підтримує М.М. Новікова, яка визначає, що адміністративний менеджмент здійснює чітко визначені напрями діяльності відповідно до яких формулюються завдання адміністративного менеджменту [23, с.56].

Проектувальний напрям				
організація розробки стандартів	розробка установчих документів;	формування стратегії та тактики розвитку організації;	розробка колективного договору та посадових інструкцій;	розробка організаційних, економічних, техніко-технологічних та корпоративних норм та нормативів.

Рис. 1.2. «Завдання АМ у сфері проектування»

Дані завдання ще можна назвати підготовчими або загальними, вони визначають види та напрями діяльності організації; від чіткого та точного їх

виконання залежить подальше державне управління.

Організаційний напрям					
формування організаційної структури та структури адміністрації служби	розподіл повноважень і обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами	формування кадрової політики та визначення форми методів роботи з персоналом	організація кадрового забезпечення	організація інформаційного забезпечення діяльності організації	організація документообігу організації формування корпоративної культури організації

Рис.1.3. «Завдання АМ у сфері організаційної діяльності»

Від вдалої організації організаційного напрямку залежить як сам процес діяльності організації так і в перспективі досягнення позитивного результату управління.

Управлінський напрям					
організація управлінських дій; коригування напрямів розвитку організації	розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та її структурних підрозділів	розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт	формування інформаційної інфраструктури організації	коригування та регулювання інформаційно-аналітичної роботи	ведення ефективної комунікативної політики

Рис.1.4. «Завдання АМ у сфері управління»

Дані завдання є одними із визначальних, оскільки стосуються безпосередньо процесу управління та від його злагодженої роботи буде залежати якість виконання поставлених завдань перед організацією, їх оперативне виконання та досягнення найбільш ефективного результату, а також взаємодія між керівництвом та працівниками.

Необхідним є чітка вибудова завдань на даному рівні, адже їх ефективне виконання буде залежати від продуманого, раціонального управління.

Виконавчий напрям					
реалізація завдань операційної діяльності структурним і підрозділами організації	забезпечення ефективності виконання завдань	реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни та кадрової політики	ведення організаційно-розпорядчої документації	забезпечення своєчасної підготовки та подання звітностей про виконання планових завдань	створення належного морально-психологічного клімату у колективі та дотримання принципів корпоративної культури

Рис.1.5. «Завдання АМ у сфері виконавчої діяльності»

Необхідним напрямом адміністративного менеджменту є виконавча діяльність. Тобто вдала реалізація попередніх завдань є логічним продовженням постановки наступних, які тісно пов'язані з виконанням.

Слід зазначити, що адміністративний менеджмент передбачає завдання, пов'язані з контролем.

Контрольний напрям					
моніторинг реалізації обраної стратегії	контроль результатів здійснення кадрової політики	контроль дотримання трудової і виконавчої дисципліни	адміністративний аудит	контроль достовірності та прозорості надання інформації у вигляді звітності організації	контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог

Рис.1.6. «Завдання АМ у сфері контрольної діяльності»

Резюмуючи, можна зробити висновок про те, що метою адміністративного менеджменту є забезпечення якісного та ефективного функціонування установи в основі якої продуманої та ефективно організації адміністративних процесів для виконання завдань, що поставлені перед нею.

1.3. Принципи та функції адміністративного менеджменту

Принципи є універсальною категорією науки та означає – вихідні ідеї, засади та положення.

У адміністративному менеджменті принципи – це керівні засади на основі яких ґрунтується процес управління [33, с.90].

На зміст принципів адміністративного менеджменту суттєвий вплив чинить відомі сучасній науці закони управління та наявний досвід. До таких факторів можна віднести наявні на даному етапі розвитку способи здійснення виробничої діяльності, функції органів державної влади, розвиток суспільства в цілому.

Слід зазначити, що в науці існують різні підходи до класифікації принципів адміністративного менеджменту. Відомим в науковій літературі є підхід відповідно до якого принципи можна поділити на чотири групи:

- загальні для всіх видів управління;
- принципи, які стосуються всіх компонентів системи управління;
- специфічні для управління конкретним виробництвом;
- принципи, які відносяться до окремих частин системи управління [34, с.91].

Така класифікація є досить розгорнутою, і на думку А.Н. Фомичева декілька груп принципів є зайвими. Науковець вважає, що перша, друга і четверта групи мають безпосереднє відношення до суб'єкта управління, тобто керуючої системи. Третя група безпосередньо пов'язана з об'єктом управління, тобто з керованою системою [44, с.104].

Таким чином, вся сукупність принципів адміністративного менеджменту може бути розділена не на чотири, а на дві групи, які формуються за ознакою підсистем системи управління. Будь-яка система складається з управління та керування. До першої групи відносяться принципи, які стосуються окремих компонентів системи управління. До другої - принципи управління конкретними видами діяльності. Принципи, що відносяться до першої групи –

це загальні принципи керівництва, оскільки вони відображають специфіку теорії та практики управління в загальному вигляді. До принципів, які відносяться до другої групи застосовують термін «спеціальні принципи управління», оскільки вони безпосереднім чином пов'язані специфікою управління конкретними видами діяльності [43, с.39].

Основним в системі загальних принципів адміністративного менеджменту є принцип наукової обґрунтованості управління. Науковий підхід до управління потребує комплексного вивчення усієї сукупності факторів, які впливають на ефективність функціонування організації з наступним застосуванням отриманих знань при реалізації управління.

Друга група принципів – приватні, які відносяться до окремих елементів системи управління. До групи таких принципів слід віднести: планування, організації, контролю тощо.

Більшість вітчизняних дослідників пропонують тричленний поділ принципів. Пропонуємо дані принципи подати у вигляді таблиці.

структурні	процесуальні	результативні
поділ праці або ж спеціалізація робіт; влада і відповідальність; відповідальність, принцип який зобов'язує виконувати завдання і забезпечувати їх задовільне завершення; централізація - управлінські рішення приймаються на верхніх рівнях управління і реалізуються низовим рівнем; єдність керівництва, види діяльності, що передбачають досягнення однієї і тієї ж мети.	дисципліна, це повага угод, розрахована на те, щоб забезпечити покору, старанність, енергійність і зовнішній прояв поваги; винагорода, методи стимулювання праці повинні бути справедливими і забезпечувати максимально можливе задоволення співробітника і роботодавця; -підпорядкування приватних інтересів загальним.	принцип економічності та ефективності; принцип основної ланки - міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

Таб. 1.2. Класифікація принципів адміністративного менеджменту

Вище наведені принципи є універсальними їхнє застосування повинне носити гнучкий характер, вони також вимагають досвіду, правильних та ефективних рішень. При цьому потрібно зважати на те, що кількість принципів управління не обмежена, та кожна управлінська процедура, яка покращує діяльність організації може бути принципом [23, с.67].

У найбільш загальному вигляді функції адміністративного менеджменту - це відокремлений однорідний вид діяльності, що направлений на досягнення цілей функціонування організації.

Основною причиною виникнення функцій управління є функціональний поділ управлінської праці. Більшість науковців поділяють функції публічного менеджменту на загальні та спеціальні. При цьому під загальним функціями розуміють функції, що відображають управлінський цикл та відображають специфіку управління залежно від специфіки організації [36, с.49].

Вище ми аналізували принципи, тому вважаємо за доцільне схематично показати їх взаємодію з функціями. Це надасть можливість визначити їх роль та значення для адміністративного менеджменту.

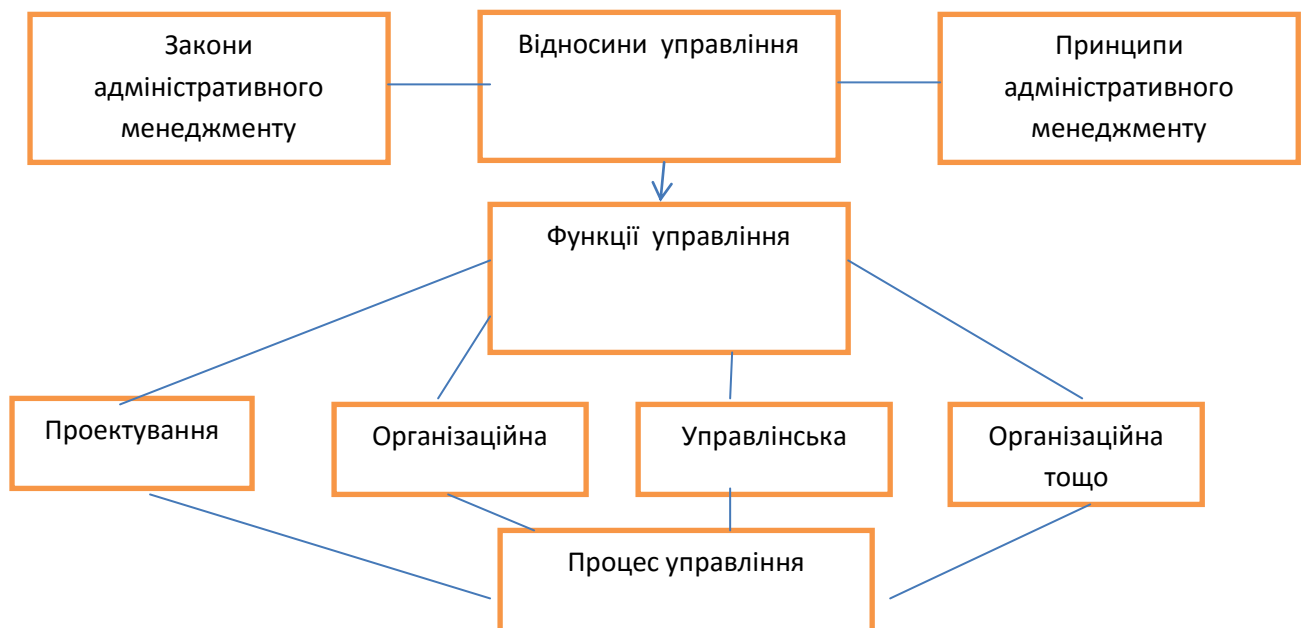


Рис.1.7. Сутність адміністративного менеджменту з позицій його принципів та функцій

В якості прикладу загальних функцій менеджменту можна назвати дослідження зовнішнього середовища, планування, регулювання, облік, контроль.

До спеціальних функційвідносять функції, що мають специфічний характер та особливий зміст [40, с.65].

Розглянемо більш детально окремі функції публічного менеджменту.

Функція планування є однією із найскладніших та визначальних у діяльності будь-якої організації, незалежно від форми власності та охоплює всі відділи та всі функції, особливо управління.

Слід зазначити, що управління складається з чотирьох компонентів: мета, дія, етапи та методи.

Для того, щоб створити план, управлінець повинен враховувати матеріальні та нематеріальні ресурси фірми, роботу, яка вже проводиться, тенденції та майбутні події. Вважається, що до ознак вдалого плану належать: єдність, безперервність, гнучкість і конкретність.

Організаційна функція – це напрям діяльності організації, що забезпечує все необхідне для виконання плану дій, включаючи фізичні та людські ресурси та свою діяльність.

Управлінська функція полягає в організації процесу таким чином, щоб отримати оптимальну віддачу від усіх працівників підрозділу в інтересах усієї організації [27, с.37].

Дана функція передбачає: наявність компетентного персоналу; прихильність організації до персоналу; злагоджена робота керівництва та персоналу; подання гарного прикладу; проведення регулярних перевірок діяльності.

Наступною функцією є координування. Координація вимагає, щоб усі співробітники розуміли свої обов'язки, а ресурси та заходи в організації працювали разом для досягнення бажаної мети.

Нарешті, контроль полягає в тому, щоб перевіряти, чи все йде за прийнятим планом, виданими інструкціями та встановленими принципами[18].

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Механізм адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади

Під час дослідження механізму адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування органів публічної влади та його складових елементів, слід зазначити, що сам механізм може розглядатись у світлі сукупності соціальних елементів, процесів і закономірностей, які знаходяться в логічному взаємозв'язку між собою та суб'єктами державного управління.

Механізм публічного адміністрування [31, с. 8] – система, яка забезпечує практичну реалізацію управління та досягнення визначених цілей.

Механізми публічного адміністрування становлять практичні заходи або стимули, за допомогою яких публічні органи впливають на суспільство та бізнес-структури, органи влади та будь-яку соціальну структуру з метою досягнення поставлених цілей.

Механізм державного управління є частиною системи контролю, яка забезпечує вплив на фактори, що впливають на стан результату об'єкт управління. Фактори менеджменту для організацій можуть бути внутрішніми або зовнішні [24, с.109].

У науковій літературі виділяють наступні типи механізмів публічного адміністрування.

Економічний	Мотиваційний	Організаційний	Правовий
механізм публічного адміністрування банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою,	сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, які спонукають державних службовців до високоефективної	механізм публічного адміністрування банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою,	нормативно-правове забезпечення: закони України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, постанови і

страховою діяльністю тощо.	роботи.	страховою діяльністю тощо.	розпорядження Кабінету Міністрів України, а також методичні рекомендації, інструкції тощо.
----------------------------	---------	----------------------------	--

Таб. 2.1. Типи механізмів публічного адміністрування

В основу структурування механізму державного управління покладено об'єднання в своїх межах цілей і об'єктів управління, а також умов здійснення управлінських дій. Тому можна виділити загальну та особливу групи механізму державного контролю. До групи атрибутів загального механізму входить набір автономно узгоджених зв'язків структури, функції державних органів влади, функції структур суспільства та економіки з метою всебічного розвитку. Незалежну координацію забезпечує система конституційного та адміністративного права, автономність систем управління і традиції захисту прав людини і громадянина [37].

Група спеціальних механізмів держави полягає зокрема у адмініструванні. Адміністративні функції включають зв'язки між окремими функціями державного органу та структури економіки та суспільства, тобто узгоджена правова система, умови політичного та соціально-економічного розвитку, взаємодії процесів прийняття рішень та процесів управління та їх впровадження; фінансові, економічні, інвестиційні, правові, мотиваційні механізми державного контролю.

У структуру публічного менеджменту органів державної влади включають наступні елементи: система органів публічної влади (публічні організації)[43, с.89].

Розглянемо більш детально дані елементи.

Публічні організації – це органи державної влади на які покладено виконання завдань та функцій держави. При цьому слід зауважити що до публічних організацій можна також віднести органи місцевого самоврядування,

які виконують важливі функції на місцях відповідно до чинного законодавства.

Також державні організації визначають як такі, що утворені для реалізації функцій держави.

Оскільки предметом нашого дослідження є саме публічні організації, все ж варто провести диференціацію між ними та приватними структурами.

Критерій співвідношення	Приватні організації	Публічні організації
Форма власності	утворюється на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства або на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи	Утворюється на основі державної або комунальної власності
Мета діяльності	отримання прибутку	досягнення встановлених державно-суспільних цілей
Напрями діяльності	власні потреби	спрямована на досягнення суспільного блага
Предмет діяльності визначається	попитом та пропозицією ринку	державною політикою
Ринкові умови ставлять однакові вимоги до усіх суб'єктів господарювання: будь-то державне підприємство, чи приватний бізнес, що організований у вигляді підприємницької діяльності. Нестабільність конкурентного середовища, недосконалість інституційного середовища, що притаманні країнам у період розвитку їхньої економіки, потребують вдосконалення існуючих підходів до управління організаціями		

Таб. 2.2. Співвідношення публічних та приватних організацій

Отже, можемо узагальнити те, що органи державної влади виступають як елементи організаційної структури управління, які пов'язані із формуванням і реалізацією управлінського впливу.

Відповідно до даного визначення можна виокремити специфічні ознаки державного органу:

- виконує завдання та реалізує функції держави;
- фінансується з державного бюджету;

- має чітку організаційну будову;
- складається з державних службовців, які відповідно до законодавства виконують покладені на них повноваження [43, с.57].

Адміністративний орган має чітко визначену організаційну будову.

Отже, механізм державного управління має чітко визначену структуру, яка відповідає нормам чинного законодавства та покликана сприяти виконанню завдань та функцій держави в цілому.

Структура механізму державного управління повинна створювати умови для раціональної організації та ефективного керівництва діяльності організації. Відповідно до цього структура повинна відповідати певним вимогам, до яких належать: вимога мобільності, оперативності, ефективності та економічності.

2.2. Методи та стиль адміністративного менеджменту органів публічної влади

Адміністративний менеджмент в системі органів публічної влади є одним із видів спеціального менеджменту, який вивчає особливості, специфіку прояву функцій, а також специфічні закономірності та тенденції, що відрізняють управління на державній службі від управління в інших сферах.

Методи управління мають об'єктивний (засоби реалізації об'єктивних законів) і суб'єктивний характер, оскільки визначаються знаннями та вміннями людей.

Методи поділяють за різними класифікаціями. Відповідно до одного з наукових підходів їх можна поділити на морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні, адміністративні або методи позаекономічного впливу (організаційні, адміністративні) та економічні [23, с.64].

Методи також поділяються на загальні, що використовуються для виконання всіх або лише основних функцій контролю (регулювання, загальне управління, адміністративно-економічні методи) і спеціальні, що

використовуються при реалізації окремих функцій (методи прийняття управлінських рішень).

У науковій літературі [20-23] також є підхід відповідно до якого методи можна класифікувати на загальнонаукові методи (системний підхід, комплексний підхід, моделювання, експериментування тощо) та конкретні або специфічні методи, тобто підходи, методи, прийоми, які допомагають виконувати різні види управлінських робіт.

Конкретні методи, у свою чергу, можна класифікувати як: управління функціональними підсистемами, реалізація функцій управління, прийняття управлінських рішень.

На думку вчених [25-27], методи поділяються на адміністративні (організаційно-нормативні), економічні, соціально-психологічні, виховні.

Адміністративні методи можуть бути реалізовані шляхом безпосереднього впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Вплив може здійснюватися на підставі укладених договорів, за допомогою адміністративних наказів і директив, положень і правил.

Адміністративні методи мають такі характеристики: конкретно цільове призначення, відсутність повної та безпосередньої орієнтації на економічні інтереси персоналу, який розглядається як об'єкт управління, високий рівень відповідальності вищестоящих органів за прийняття рішень, де рішення не припускають будь-якого вибору і вимагає обов'язкового і точного виконання завдань персоналом [34, с.90].

Економічні методи базуються на застосуванні стимулів, які забезпечують зацікавленість і відповідальність суб'єктів управління за наслідки прийнятих рішень і мотивують персонал до ініціативного виконання поставлених завдань без спеціальних розпоряджень.

Економічні методи - це методи опосередкованого впливу на об'єкт управління і мають такі характеристики: врахування економічних інтересів колективу, а також окремих працівників; незалежність суб'єктів управління на всіх рівнях з одночасною відповідальністю за прийняті рішення та наслідки;

мотивація підготовки альтернативних рішень та вибору з них найбільш відповідних інтересам колективу та окремого працівника [31, с.33].

Соціально-психологічні методи управління. Людина зі своїми потребами, інтересами, мотивами, почуттями, уявленнями є провідним елементом будь-якої соціальної системи.

Процес управління людьми є головним у управлінні соціальними системами. Ці методи орієнтовані на моральні інтереси людей і пов'язані з самоствердженням і самовираженням людини всередині колективу, а також з її бажанням отримати моральне задоволення від своєї роботи [34, с.67].

Соціальні методи управління – це конкретні способи і прийоми впливу на соціальні процеси формування та розвитку колективу.

До них належать: переконання, соціальне нормування, регламентація, моральне заохочення, широке інформування персоналу керівником, а також методи управління групами та індивідуального контролю поведінки особистості [1].

Психологічні методи управління – це методи і прийоми впливу на регулювання відносин між людьми шляхом створення оптимального соціально-психологічного клімату, що виражає групову свідомість у формі групового настрою, думок і суджень.

Як психологічні методи використовуються методи комплектування бригад і груп, методи гуманізації праці, професійного відбору та навчання.

На практиці перераховані вище методи слід застосовувати в єдиному комплексі. Будучи правильно поєднані, ці та інші методистворюють взаємопов'язану систему способів впливу, за допомогою яких суб'єкт виконавчої влади у сфері промислової власності здійснює управлінський вплив на об'єкт шляхом використання адміністративно-правових форм управління.

Сутність діяльності органів державної влади пролягає у публічній сфері, обумовлений імперативом та підпорядкуванням. Тому метод примусу не можна виключати або мінімізувати його значення, адже в такому разі втрачається сутність самого призначення органів державної влади. Тому використання цих

методів у сукупності, побудова балансу їх взаємодії є гарантією успішного управління в органах державної влади [20, с.96].

У розрізі даного питання важливо приділити увагу стилям керівництва. Адже сучасний розвиток суспільства, переформатування державної служби відповідно до європейських стандартів, потребує нових підходів у стилі керівництва тим чи іншим органом.

Стиль управління персоналом не менш важливий, ніж об'єктивно існуюча адміністративно-правова структура організації, тобто система зв'язків і норм, нейтральних для персоналу і складу працівників.

Стиль керівництва органу державної влади має стимулювати пошук адекватної реакції на ситуацію, що склалася, а також стимулювати вироблення таких внутрішніх правил (норм) щодо ставлення людей до праці, які б полегшували життєдіяльність державних органів, навіть підвищували їх ефективність. в середовищі дуже нестійкої рівноваги.

Не меншою мірою стиль визначається функціями і характером завдань, що покладаються на цю конкретну команду, рівнем оптимальності організаційної структури, якісними параметрами її персоналу: професіоналізмом, компетентністю працівників, їх освітою, досвідом і культурою. Це особлива якісна характеристика, яка має бути притаманна не лише керівнику, а й органу державної влади, який він представляє [36, с.78].

Таким чином, стиль є продуктом наставництва, професіоналізму та організаторських здібностей керівника. Тому керівник повинен володіти такими якостями: порядність, чесність, чуйність, готовність до самообмеження; професійна компетентність, працездатність; сила волі, здатність передавати енергію та переконання іншим людям; схильність до організаційної роботи, базові знання з менеджменту та самоуправління, знання особливостей ділової етики на державній службі; прагнення до пізнання, здатність до стратегічного аналізу в органічному поєднанні з розумінням складності і суперечливості сьогодення.

На стиль впливають такі фактори, як рівень чи вид державної служби: сфера, на яку поширюється компетенція органу державної влади, особисті якості керівника, його досвід, освіта, соціальне походження та виховання в сім'ї, його вік [31, с. 109].

Оволодіння сучасним стилем управління – необхідне завдання, яке постало перед нашою державною службою. Для виконання цього завдання необхідно виконати наступне:

по-перше, розуміння необхідності перехідних і нових форм і методів роботи з персоналом;

по-друге, прийняття оптимального стилю управління в кожній формі державної служби, на кожному рівні, у кожному відомстві та кожному структурному підрозділі;

по-третє, під час роботи з персоналом держслужби необхідно використовувати методи, технології, які стимулюють прагнення персоналу до творчої співпраці у прийнятті стратегічних рішень, виховують почуття причетності та відповідальності перед справами організації, широке делегування повноважень;

по-четверте, професійна відповідальність за доручену роботу; необхідно оволодіти класичними та сучасними теоріями мотивації персоналу державної служби для заохочення підлеглих до високої продуктивності;

по-п'яте, підвищення загального рівня управління державною службою, основною метою якого є отримання конкретного позитивного результату діяльності [33, с.81].

Кожен керівник повинен чітко розуміти, що оволодіння оптимальним стилем є одним із провідних напрямків формування державної служби [36, с. 9].

Для формування оптимального стилю управління на сучасній державній службі необхідні компетентність керівників, незалежність і креативність у вирішенні проблем.

Крім того, на думку багатьох вчених [20-22], оптимальний стиль управління вимагає стабільних взаємовідносин, розумної структури проблем, що вирішуються, міцності позиції влади, ситуації, в якій виникають конфлікти.

Формування оптимального стилю роботи службовців пов'язане з подоланням формалізму та невміння використовувати ефективні методи, а також з реальною загрозою наслідування, імпровізації діяльності.

Основними ознаками оптимального стилю є вміння використовувати в роботі особисті, ділові, професійні, морально-вольові якості службовця, які він

У сучасних умовах командне адміністрування є неідеальним та мало результативним. Тому керівник має спиратися на європейську практику управління, бути лідером, якого поважають, а не бояться. При такому керівництві змінюють відносини в колективі, збільшується продуктивність праці та оптимізується бажаний результат [43, с.91].

2.3. Напрямки удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади: зарубіжний досвід

Досвід адміністративних реформ у провідних країнах заходу презентує намагання застосувати в діяльності органів публічної влади підходи ділового менеджменту для вирішення, зокрема, однієї з ключових управлінських проблем – оцінки якості управління з точки зору досягнення кінцевого результату.

Сучасні процеси демократизації українського суспільства та реформування системи державного управління України включають не лише застосування нових управлінських технологій, але й упровадження інноваційних та ефективних моделей управління. Такі моделі публічного управління, як “new publicmanagement”, “governance” і “goodgovernance” успішно апробовані багатьма розвиненими країнами світу, сутність цих моделей управління полягає в поступовому переході від виконавчо-розпорядчих форм управління до врядування, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів клієнтів (споживачів послуг) [26, с.91].

Одним з найважливіших явищ останніх років є звернення особливої уваги на “управління повною якістю” (TotalQualityManagement – TQM).

Повне управління якістю визначається як безперервні зусилля керівництва, а також співробітників певної організації, щоб забезпечити довгострокову лояльність клієнтів і їхнє задоволення. Вважаємо, що дана концепція є актуальною в умовах реалізації завдань органів державної влади. Наприклад сучасні Центри надання адміністративних послуг – є гарним прикладом реалізації даної концепції. Адже вони комфортні, без черг. При наданні державних послуг повинен діяти той же принцип, що й у приватній сфері. Людина, яка звертається до органів державної влади має право на якісні послуги [25, с.7-8].

Тому повне управління якістю обов'язково повинно бути наявним і в публічній сфері та має полягати у зусиллях співробітників, які мають бути спрямовані на постійне покращення якості надання послуг за допомогою відповідних відгуків і досліджень.

Повне управління якістю – це справді спільні зусилля керівництва, співробітників, робочої сили, щоб задовольнити та перевищити рівень задоволеності населення.

КеннетКісер, ЕдвардДемінг спільно розробили концепцію повного управління якістю. Повне управління якістю виникло у виробничому секторі, але його можна застосувати майже до всіх організацій, зокрема й до управління в сфері реалізації повноважень органами державної влади [18].

Повне управління якістю гарантує, що кожен співробітник працює над покращенням робочої культури, процесів, послуг, систем тощо, щоб забезпечити довгостроковий успіх.

Добре себе зарекомендував “newpublicmanagement”, яке з'явилося у 1980-х роках та являло собою спробу зробити державний сектор більш діловим і підвищити ефективність уряду, запозичив ідеї та моделі управління у приватного сектора. Нове публічне управління підкреслює центральну роль громадян, які є одержувачами послуг або замовниками для державного сектора.

Нова система державного управління також запропонувала більш децентралізований контроль над ресурсами та вивчення інших моделей надання

послуг для досягнення кращих результатів, включаючи квазіринкову структуру, де державні та приватні постачальники послуг конкурували один з одним у спробі надавати кращі та швидші послуги. Наприклад, у Великобританії закупівлю та надання медичної допомоги було розділено між Національними службами охорони здоров'я та власниками коштів, які фінансуються урядом, що підвищило ефективність, оскільки лікарні тепер потребували надання недорогих процедур, щоб отримати як пацієнтів, так і кошти [25, с.9].

Основні постулати нового публічного управління:

- сильний акцент на фінансовому контролі, співвідношення ціни та якості та підвищення ефективності;
- командно-контрольний режим функціонування, визначення та встановлення цілей та безперервний моніторинг ефективності, передача повноважень вищому керівництву;
- запровадження аудиту як на фінансовому, так і на професійному рівнях, використання прозорих засобів для перевірки ефективності, встановлення контрольних показників, використання протоколів для покращення професійної поведінки;
- більша орієнтація на клієнта та оперативність реагування, а також збільшення обсягу ролей, які відіграють постачальники недержавного сектору;
- дерегуляція ринку праці, заміна колективних договорів на індивідуальні винагороди на вищому рівні в поєднанні з короткостроковими контрактами;
- відмова від саморегуляції професіоналів і передача повноважень від окремих осіб до керівництва;
- заохочення більшого підприємницького управління, ніж бюрократії, з високими вимогами до ретроспективної підзвітності вгору;
- впровадження нових форм корпоративного управління, впровадження моделі функціонування правління та зосередження повноважень у стратегічному ядрі організації;
- створення більш роздроблених або слабких організацій державного сектору на місцевому рівні, що змінює від управління ієрархією до управління

контрактами;

- розрізнення між малим стратегічним ядром і великою організаційною периферією, тестування ринку та звільнення нестратегічних функцій;
- впровадження нових управлінських концепцій, таких як управління впливом, створення мережі для організацій, створення стратегічних альянсів між організаціями [25, с.10-13].

У формі організації «знизу вгору» - організаційний розвиток та навчання набирали значення. Організаційна культура розглядалася як клей, який утримує організацію, оцінювання ефективності за результатами тощо були новою точкою зору У формі організації «зверху вниз» - забезпечення змін в організаційній культурі було зазначено як важливе, роз'яснення та проектування бачення та лідерство зверху вниз, приватний сектор став прикладом для наслідування в нео-стилі державний сектор, навчання, корпоративний логотипи, комунікаційні стратегії, напористий HR та всі інші аспекти, які є характерними для приватного сектора, заохочувалися до прийняття. Отже, по суті, нове державне управління було радикальним рухом, спрямованим на зміну не лише способу функціонування державного сектору, а й усього сприйняття державного управління органів державної влади [26, с.93].

Резюмуємо, що до раціональних тенденцій зарубіжного досвіду функціонування інституту публічної служби, які доцільно рекомендувати до адаптації в умовах України, належить необхідність розмежування публічної служби і державної (які співвідносяться як ціле і часткове), посилення мотивації службовців, розробку механізмів підвищення мобільності службовців.

РОЗДІЛ 3. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ У СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Загальна характеристика діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області

Як вже зазначалось у попередніх розділах роботи, важливим є те, що органи державної влади виконують різні функції та сфера їх діяльності є багатовекторною та різноплановою. Тому у кожному разі при моделюванні системи управління доцільним є врахування специфіки того чи іншого органу державної влади.

У даному науковому дослідженні ми поставили одним із завдань проаналізувати особливості адміністративного менеджменту в діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області. Діяльність даного органу тісно пов'язана з роботою з громадянами України, іноземними громадянами, біженцями та іншими суб'єктами. Тому створення дієвої системи управління в даному органі влади є основою для перебудови його в орган сервісного спрямування, який має надавати якісні послуги без бюрократичних тяганини. Важливим у даному напрямку є створення дієвої системи управління, основою якої є злагоджена робота колективу та задоволені клієнти. Зазначимо, що останніми роками у сфері управління Державної міграційної служби у Сумській області зроблено ряд кроків по оновленню різних сервісів, методів управління, які ми будемо аналізувати у подальших підрозділах роботи. Наразі визначимо загальні аспекти діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області.

Державна міграційна служба (далі – УДМС у Сумській області) – державна установа публічного права – територіальний орган Державної міграційної служби України, код ЄДРПОУ: 37846270

УДМС очолює начальник, який призначається на посаду Головою ДМС за погодженням з Міністром внутрішніх справ, Головою Сумської обласної державної адміністрації, та звільняється з посади Головою ДМС.

Начальник УДМС у Сумській області має двох заступників, у т.ч. одного першого, які призначаються на посади та звільняються з посад Головою ДМС за погодженням з Міністром внутрішніх справ в установленому законодавством порядку.

До структури управління входить 16 відділів та секторів, що здійснюють організаційні заходи щодо надання адміністративних послуг і надання самих послуг населенню та 19 територіальних підрозділів Управління, що безпосередньо розташовані в містах та районах Сумської області для забезпечення надання всього спектру послуг, що передбачено чинним законодавством.

Функціональне призначення окремих структурних підрозділів Управління:

- відділ з питань громадянства, паспортизації, реєстрації та еміграції координує роботу територіальних підрозділів з питань надання адміністративних послуг по паспортизації населення, еміграції (виїзд на постійне місце проживання за кордон), отримання та скасування громадянства, вносить та коригує відомості в єдиних інформаційних системах, контролює органи місцевого самоврядування щодо питань реєстрації громадян, надає методичну та практичну допомогу з цього напрямку адміністративних послуг;
- відділ у справах іноземців та осіб без громадянства надає увесь спектр адміністративних послуг щодо питань імміграції в Україну: надання дозволу на тимчасове та постійне проживання іноземців, надання дозволу на імміграцію;
- сектор з питань шукачів захисту та осіб без громадянства надає адміністративні послуги по встановленню статусу іноземним особам та особам без громадянства біженців;

- відділ обліку та моніторингу інформації про реєстрацію місця проживання здійснює наповнення єдиної інформаційної системи щодо персональних даних громадян України.

Вищезазначені відділи та сектор здійснюють наповнення єдиних інформаційних систем України з питань компетенції, визначених законодавством України.

Діяльність структурних, територіальних підрозділів Управління регулюється на основі положення про Управління та положень про структурні, територіальні підрозділи Управління. Регламентація діяльності усіх державних посадовців та спеціалістів здійснюється на підставі посадових інструкцій.

Положення про відділи та сектори структурних, територіальних підрозділів Управління, їх права, відповідальність, регламентація діяльності спеціалістів затверджуються наказом начальника Управління.

Структуру УДМС затверджує Голова ДМС за погодженням з Міністром внутрішніх справ.

УДМС є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства.

УДМС у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра, наказами, дорученнями Міністерства внутрішніх справ (далі – МВС) та Державної міграційної служби (далі – ДМС), а також Положенням про Управління ДМС України в Сумській області та іншими актами законодавства.

Основними завданнями Управління Державної міграційної служби України в Сумській області є:

- реалізація на території Сумської області державної політики у сферах міграції (імміграції та еміграції), у тому числі протидії нелегальній (незаконній)

міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, та інших визначених законодавством категорій мігрантів;

- реалізація повноважень проблем біженців та інших категорій мігрантів;
- реалізація повноважень з питань прийняття (припинення) громадянства України;
- реалізація повноважень щодо надання дозволу на імміграцію, відмову в його видачі та скасування такого дозволу та інше.

Нормативна база, що регулює діяльність Управління : Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту», Закон України «Про громадянство», Закон України «Про імміграцію», Постанова Верховної Ради України від 26 червня 1992 року № 2503-ХІІ ,[1-3] «Положення про паспорт громадянина України» [5].

УДМС у Сумській області відповідно надає наступні адміністративні послуги:

1. Здійснює в межах своїх повноважень провадження з питань прийняття до громадянства України і про припинення громадянства України та подає відповідні документи на розгляд ДМС, а також забезпечує виконання рішень Президента України з питань громадянства;
2. Приймає відповідно до законодавства рішення про встановлення належності до громадянства України, оформлення набуття громадянства України та їх скасування;
3. Здійснює облік осіб, які набули громадянство України та осіб, які припинили громадянство України;
4. Приймає в межах своїх повноважень рішення про надання дозволу на імміграцію, відмову в його видачі та скасування такого дозволу;
5. Здійснює в межах своїх повноважень провадження з питань надання дозволів на імміграцію особам, прийняття рішень за заявами яких належить до компетенції ДМС, та подає відповідні документи на розгляд ДМС, а також забезпечує виконання рішень ДМС з питань імміграції;

6. Бере участь у межах, визначених законодавством, у вирішенні питань трудової міграції та питань, пов'язаних із навчанням на території Сумської області іноземних студентів;
7. Здійснює оформлення і видачу документів для тимчасового або постійного проживання в Україні, а також виїзду за її межі, вилучає такі документи та проставляє в документах, що посвідчують особу іноземців та осіб без громадянства, відмітки про заборону в'їзду в Україну в передбачених законодавством випадках;
8. Приймає в межах своїх повноважень рішення про продовження (скорочення) строку тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства на території України, про добровільне повернення або примусове повернення іноземців та осіб без громадянства до країн їх громадянської належності або країн походження забезпечує проведення дактилоскопії таких осіб та здійснює контроль за їх виконанням, звертається до судів за позовами про примусове видворення іноземців та осіб без громадянства, здійснює заходи, пов'язані з примусовим видворенням іноземців та осіб без громадянства з України;
9. Здійснює оформлення і видачу громадянам України документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство, тимчасово затримує та інші повноваження відповідно до законодавства України [49].

3.2. Особливості організації адміністративного менеджменту в діяльності Управління Державної міграційної служби у Сумській області в сфері кадрового забезпечення

Розглянемо особливості організації адміністративного менеджменту по окремим напрямкам діяльності. Почнемо з сектору управління персоналом.

Сектор управління персоналом є структурним підрозділом Управління Державної міграційної служби України в Сумській області (далі – Управління), на який покладено здійснення кадрової роботи, реалізація державної політики з

питань управління персоналом в апараті Управління та його територіальних підрозділах.

Основні завдання сектору управління персоналом:

1. Реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи.
2. Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.
3. Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання.
4. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності.
5. Документальне оформлення вступу на державну службу її проходження та припинення.
6. Організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом.
7. Забезпечення здійснення начальником Управління своїх повноважень з питань управління персоналом [49].

Штатна чисельність сектору 4 одиниці:

Завідувач сектору управління персоналом та 3 головних спеціалісти.
Фактично працює 4 працівника т.ч. 1 чоловік та 3 жінки.

Сектор у своїй роботі керується Конституцією України, Законом України про державну службу, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, Положенням про Управління Державної міграційної служби України в Сумській області, наказами і дорученнями Голови Державної міграційної служби України, Положенням про сектор управління персоналом затвердженим наказом Управління від 26.07.2017 року №85 та посадовими інструкціями затвердженими 26.03.2021 року начальником Управління ДМС у Сумській області.

Штатна чисельність працівників Управління складає 185 штатних одиниць.

Штатна чисельність апарату управління становить 75 одиниць, територіальних підрозділів 110 одиниць.

Штатна чисельність керівних посад - 27%, спеціалістів – 73% від загального штату, що не перевищує третини штатної чисельності, як визначено ЗУ «Про державну службу».

Фактично працює 172 осіб. Укомплектованість кадрами становить 93%.

В управлінні працює 158 державних службовців, з них 27 осіб(17%) – чоловіки, 131 особа (83%) – жінки, а також 12 осіб, що займають посади працівників, які виконують функції з обслуговування.

По співвідношенню працівників за віком

до 35 років 36 осіб (23,0%),

36-45 років 121 особа (77%),

61-64 роки 1 особа (0,5%),

65-70 років 0 осіб (0%).

Серед державних службовців всі працівники мають вищу освіту. 52 % працівників мають юридичну освіту.

В Управлінні Державної міграційної служби України в Сумській області за 9 місяців 2021 року звільнено 19 працівників у т.ч. 7 осіб звільнені у зв'язку з закінченням дії контракту та повторно призначені за результатами конкурсу, 1 – у зв'язку з виходом на пенсію, 1 особа виключена з особового складу.

Підвищення кваліфікації працівників Управління здійснюється відповідно вимог постанови КМУ від 06.02.2019 року №106 Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Відповідно ст. 49 Закону України «Про державну службу» державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, разом із

службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник [7].

Відповідно п. 7 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» затвердженого державні службовці у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року [49].

В управлінні працівники реалізують своє право на професійне навчання через:

Підготовку - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” – на сьогодні навчається 6 державних службовців; Крім того працівники приймають участь у внутрішніх навчаннях, що проводяться в Управлінні. За 9 місяців було проведено 30 внутрішніх навчань.

З 2021 року Державною міграційною службою України розроблено програмне забезпечення для проходження он-лайн навчань підсистема «Навчання працівників ДМС України» ЄІАС УМП. На сьогодні всі працівники зареєстровані в даній підсистемі та систематично проходять профільні навчання.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В» проводиться відповідно «Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 В 2020 році

оцінюванню пройшли 158 осіб, з них: - категорія «Б» – 44 чол., - категорія «В» – 114 чол.

Оцінку «відмінно» отримали 13 державних службовців (9 категорії «Б» і 4 категорії «В»), оцінку «позитивно» – 145 працівників (35 категорії «Б» і 110 категорії «В»).

В 2021 році відповідно наказу Управління оцінюванню підлягають 52 особи. Оцінювання проходить з 04.10.2021 по 06.12.2021.

Прийняття на посади в Управління здійснюється за результатами конкурсного відбору.

Всього протягом 2021 року в Управлінні оголошено та проведено 2 конкурсних відбори на зайняття 7-ми вакантних посад державної служби. За результатами проведених конкурсів 6 вакантних посад категорії «В» були укомплектовані, а по 1 посаді категорії «Б» переможець не був визначений.

Також, у зв'язку із запровадженням карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 в Управлінні було оголошено 4 добори на посади державних службовців. З них: з 2-ма працівниками укладено контракт.

Протягом 2021 року в Управлінні оголошено та проведено 2 конкурсних відбори на зайняття 10-ти вакантних посад державної служби категорії «В». За результатами проведених конкурсів усі 10 вакантних посад категорії «В» були укомплектовані. Оголошено 1 добір на 4 посади державних службовців з 4 працівниками укладено контракт.

Протягом I-III кварталу 2021 року в Управлінні проводилось опитування щодо рівня емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреби у професійному розвитку підлеглих працівників. Рівень залученості працівників Управління в опитуванні визначений ДМС на рівні одного з найвищих серед територіальних органів та становить у III кварталі 73%, що на 24% більше, ніж у I кварталі, і 4-им показником по Україні, що свідчить про

дієві та ефективні механізми управління персоналом, що в свою чергу призвело до зміцнення крос-функціональної взаємодії в нашому органі.

3.3. Загальна характеристика організації адміністративного менеджменту в сфері діловодства та інформаційного забезпечення Управління Державної міграційної служби у Сумській області

Діяльність Управління з питань організації діловодства регламентується наступними нормативними документами:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. №55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою затверджена Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну [8].

- Постанова Кабінету Міністрів України №736 від 19.10.2016 р. «Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію» [9].

- Наказ Міністерства Юстиції України №1000/5 від 18.06.2015 «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» [10].

- Наказ Міністерства Юстиції України №578/5 від 12.04.2012 «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів», далі Типовий перелік документів [11].

- Наказ Державної міграційної служби України №96 від 24.07.2015 р «Про затвердження Переліку видів документів під час діяльності ДМС України із зазначенням строків зберігання документів», далі Галузевий перелік документів [12].

Інструкція з діловодства Управління затверджена наказом начальника Управління № 28 від 28.02.2015 року.

Управління ДМС України в Сумській області віднесено до першого списку щодо утворення документів Національного архівного фонду, тому особливу увагу приділено формуванню зведеної номенклатури справ. Зведена номенклатура справ щорічно, не пізніше 15 грудня поточного року погоджується експертно – перевіркою комісією Державного архіву у Сумській області.

Зведена номенклатура Управління має 39 підрозділів – відповідно по кожному структурному та територіальному підрозділі Управління. Всього в зведеній номенклатурі обліковується 3863 позицій, з них тривалого терміну зберігання (від 15 до 75 років – 1865 позицій).

Документообіг Управління включно з структурними та територіальними підрозділами у 2021 році складав: вхідної кореспонденції – 36700 одиниць, внутрішніх документів – 384300 документів [49].

З 2017 року Управління здійснює діловодство виключно в електронній формі у відповідності до вимог Постанови КМУ №55 від 17.01.2017 р., що значно зменшує витрачання паперу та часу на опрацювання вхідної, вихідної та внутрішньої кореспонденції [49].

ДМС України розроблено та впроваджено програму системи електронного документообігу «Мегаполіс», що забезпечує документування управлінської документації в електронній формі в Управлінні ДМС у Сумській області. Опрацювання документів здійснюється на основі Інструкції користувача СЕД «Мегаполіс». Особливості роботи СЕД «Мегаполіс» визначено в додатках А,Б.

Робота в системі електронного документообігу базується на таких засадах:

- створення та оброблення документів в електронній формі:

- вхідних, вихідних, внутрішніх листів, наказів з основної діяльності, з адміністративно – господарських питань, протоколів, доручень, актів, доручень, договорів, довіреностей, відряджень;

- опрацювання запитів на публічну інформацію, звернень громадян;

- створення керівництвом Управління за розподілом обов'язків резолюцій щодо засад виконання документів та направлення їх на розгляд;

- підписання усіх видів документів електронним цифровим підписом, що забезпечує ідентичність документа та захист його від змін шляхом редагувань;

- нанесення на паперову версію електронного документа QR- коду, що забезпечує документу особливий захист;

- формування журналів реєстрації усіх видів документів в електронній формі;

- визначення програмою СЕД «Мегаполіс» повторних, дублетних документів, в тому числі звернень громадян та запитів на публічну інформацію;

- формування прив'язки відповідей до вхідних листів, запитів в СЕД «Мегаполіс», що сприяє автоматичному закриттю контрольних документів [49].

Первинний контроль за виконанням документів здійснюється спеціалістами, яким направлено за резолюцією сам документ шляхом перевірки власного робочого стола в СЕД «Мегаполіс».

Остаточний контроль за виконанням усіх документів здійснюється спеціалістами сектору документального забезпечення Управління шляхом формування електронних звітів (Моніторинг про стан виконання документів) в СЕД «Мегаполіс» та направлення їх на ознайомлення виконавцям з метою усунення порушень термінів виконання документів.

Узагальнена інформація щодо виконання документів структурними та територіальними підрозділами формується в СЕД «Мегаполіс» та щодавно подається на розгляд керівництву Управління.

Саме в СЕД «Мегаполіс» здійснюється фіксація планового та фактичного виконання документів, що стимулює виконавців до вчасного виконання запитів та листів.

Такі заходи надають можливість повністю уникнути прострочок термінів виконання документів.

Особливу увагу в Управлінні приділено формуванню справ тривалого та постійного терміну зберігання, оскільки Управління внесено до списку №1 національного архівного фонду та які в певному проміжку часу будуть передані на збереження до Державного архіву Сумської області.

На виконання вимог по збереженню архівного фонду, в Управлінні створено сектор архівної роботи, який діє на підставі Положення про сектор, що затверджено наказом начальника Управління №101 від 02.07.2018 року та Посадових інструкцій [49].

За сприяння спеціалістів архіву Управління складені наскрізні описи справ тривалого зберігання структурних та територіальних підрозділів управління з моменту його створення: за 2012 -2020 роки. Описи справ тривалого зберігання опрацьовані та затверджені експертною комісією Управління та погоджені Державним архівом Сумської області.

Формування описів справ тривалого зберігання надало можливість вчасного складання актів на списання справ з терміном зберігання до 10 років та знищення вказаних справ. Зважаючи на великий обсяг документообігу в Управлінні, цей захід сприяє впорядкуванню документообігу в цілому.

В Управлінні функціонує архівне приміщення, що оснащено відповідно до вимог про збереження архівних фондів.

До архіву Управління передані завершені в діловодстві справи тривалого терміну зберігання. Справи розміщені в спеціальних теках та ящиках згідно вимог Державного архіву Сумської області. В архіві Управління ведуться усі необхідні журнали щодо отримання справ та їх видачі у разі необхідності.

Архів Управління працює з електронною номенклатурою справ в СЕД «Мегаполіс». Робота базується на здійсненню контролю по вкладенню електронних документів в електронні справи та вірне їх збереження в номенклатурі.

В Управлінні у відповідності до вимог Інструкції з діловодства усі працівники дотримуються вимог щодо стандартизації документів в оригіналах друкованих екземплярів та в електронному документообігу. Усі бланки вихідних та внутрішніх документів розроблені як шаблони та використовуються в СЕД «Мегаполіс».

В СЕД «Мегаполіс» заведено ряд шаблонів, що спрощує опрацювання кореспонденції та направлення на виконання, направлення виконаних запитів на підрозділи ДМС в обласних управліннях. Внутрішній документообіг повністю ведеться в електронному форматі, що значно спрощує опрацювання документів та сприяє покращенню якості надання адміністративних послуг в цілому по Україні.

На виконання Постанови Кабінету Міністрів України № 55 від 17.01.2018 року в СЕД «Мегаполіс» задіяна функція обміну електронною інформацією – система електронної взаємодії з органами виконавчої влади (СЕВ ОВВ). За сприянням державного підприємства «Держінформресурс» є можливість передавати інформацію в електронному форматі на територіальні підрозділи органів виконавчої влади: Державну фіскальну службу, Державний пенсійний фонд, Державну прикордонну службу, Міністерство зовнішніх справ, Сумську обласну адміністрацію та ряд інших державних установ та органів місцевого самоврядування. Цей захід сприяє якнайшвидшому обміну інформацією в електронному, захищеному форматі [6].

Перебуваючи на посаді тимчасово виконувача обов'язків завідувача сектором документального забезпечення мною ведеться моніторинг про стан виконання документів, що дає можливість контролювати виконавську дисципліну в цілому по Управлінню.

Інформаційне забезпечення Управління здійснюється на підставі законодавчих актів України щодо забезпечення роботи по наданню адміністративних послуг з питань: громадянства, паспортизації, іміграції та еміграції.

Надання адміністративних послуг з питань громадянства, паспортизації, імміграції та еміграції здійснюються в єдиній інформаційній системі управління міграційними процесами (ЄАІС УМП). Система має захищений характер, вхід до якою забезпечується спеціальними програмами. Для входу до програми спеціалісти використовують захищені ключі, які належним чином обліковуються та відслідковуються в системі.

Спеціалісти Управління наповнюють державний реєстр – Єдиний демографічний державний реєстр. Цей реєстр також має високий рівень захисту, що передбачено окремими законодавчими актами України.

Використовується в Управлінні Інтегрована міжвідомча автоматизована система обміну інформацією з питань контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон «Аркан» та інші системи взаємодії з органами реєстрації актів цивільного стану громадян.

Як зазначалося вище, Управління повністю виконує вимоги Кабінету Міністрів України щодо забезпечення електронного документообігу та працює в системі електронної взаємодії «Мегаполіс».

Щодо забезпечення інформаційної системи Управління, необхідно зазначити, що задіяно ряд медійних ресурсів: офіційний сайт Державної міграційної служби України; створена сторінка у Facebook; забезпечено інформування населення через обласне телебачення та радіомовлення; розміщені інформаційні біг – борди в містах обласного підпорядкування.

В Управлінні працює зареєстрована в установленому порядку офіційна електронна пошта.

В якості узагальнення, вважаємо за доцільне зупинитися на особливостях здійснення управління в міграційній службі під час дії воєнного стану.

В умовах воєнного стану Державною міграційною службою тимчасово було призупинено роботу інформаційно-комунікаційних систем ДМС та надання адміністративних послуг, а саме: видачу паспорта громадянина

України для виїзду за кордон, ID-карки, посвідки та доставки виготовлених документів безпосередньо до територіальних органів.

Але, не дивлячись на режим воєнного часу, було прийнято рішення про відновлення роботи міграційної служби у всіх регіонах з 15 березня.

Також з кінця травня 2022 року Державна міграційна служба України частково відновила роботу онлайн-сервісу Електронна черга.

Не дивлячись на всі тяжкі умови роботи, які виникають в зв'язку воєнним станом, у травні Україна приєдналася до Європейської міграційної мережі у статусі спостерігача. Основна мета Європейської міграційної мережі (EMN) – збирати, обмінюватися та аналізувати дані та інформацію про надання притулку та міграцію.

Також співпрацюючи з Європейською міграційною мережею, МВС України отримала можливість ефективніше управління міграційними потоками.

У Телеграмі було створено чатбот «Бережись», за допомогою якого громадяни можуть дізнаватися про ризики торгівлі людьми, правила безпечного працевлаштування, контакти установ, що надають допомогу в Україні та за кордоном, форми торгівлі людьми та норми законодавства.

Спільно з кіберполіцією та операторами мобільного зв'язку було організовано SMS-розсилку громадянам, які виїжджають за кордон з екстреними контактами служб, офісів МОМ та диппредставництв України.

Отже, не дивлячись на важкі умови воєнного стану, міграційна служба відновила свою роботу. Організація діяльності та управління в міграційній службі ґрунтується на європейських принципах та стандартах. Система орієнтована на надання якісних, доступних послуг. Постійна діджиталізація адміністративних послуг є важливим етапом для створення мережі ефективних, оперативних та зручних послуг для всіх категорій суб'єктів звернення до міграційної служби.

Також позитивним кроком у діяльності міграційної служби є те, що в основі надання адміністративних послуг лежить принцип безбар'єрності, адже

безперешкодне отримання послуг для соціально вразливих верств населення є пріоритетним завданням в організації роботи служби.

Оперативність, якість та доступність – три основні тези, які лежать в основі діяльності сучасної міграційної служби. Вдало організований менеджмент, звернення до європейських стандартів, сучасний стиль керівництва – є гарантією надання якісних послуг.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши наукову, навчальну літературу, нормативно-правову базу з тематики «Удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади (на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області)», відповідно до завдань, поставлених на початку роботи, можна зробити наступні висновки.

Визначено, що у науковій літературі використовуються такі терміни, як: «адміністрування», «адміністративна діяльність», «адміністративний менеджмент», «державний менеджмент» на рівні синонімів, в основі яких лежить сукупність організаційно-методичних функцій.

У роботі при аналізі терміну «адміністративний менеджмент», досліджено окремо поняття «адміністративний» та «менеджмент» та вказано, що даний термін широко розкритий, як у зарубіжній, так і вітчизняній науковій літературі. При дослідженні численних наукових підходів до терміну «адміністративний менеджмент», вказано, що в основі даного поняття лежить державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем.

Резюмовано, що значення адміністративного менеджменту полягає в тому, що дана категорія є основою для ефективного функціонування підприємства, установи та організації, ефективного виконання їх основних завдань та функцій.

На основі аналізу наукової літератури, зроблено висновок про цілі та завдання адміністративного менеджменту. Вказано, що основною ціллю адміністративного менеджменту є пошук раціональних способів проектування організації в цілому, результатом якого є забезпечення ефективного управління в державній установі.

Визначено, що існують різні підходи до визначення завдань адміністративного менеджменту, одні з них впливають з функцій адміністративного менеджменту, інші – з сфер діяльності. Узагальнивши підходи науковців, визначено, що до основних завдань можна віднести: стабілізацію структур організації, кооперацію праці персоналу, супровід процесів функціонування, забезпечення виконавчої дисципліни, здійснення документообігу, реєстрацію та оформлення звітності.

Зазначено, що важливими елементами у характеристиці адміністративного менеджменту є його принципи та завдання. Зокрема під принципами адміністративного менеджменту розуміють основні ідеї, які лежать в основі управління.

Вказано, що у науковій літературі існують різні підходи до класифікації принципів. Але більшість вітчизняних дослідників поділяють принципи адміністративного менеджменту на три групи: структурні, процесуальні та результативні. У роботі розкриті дані класифікації та вказано, що система принципів, не дивлячись на її універсальність, залишається відкритою для доповнень і змін, повинна бути гнучка та оперативно реагувати на зміну умов як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Досліджено функції адміністративного менеджменту та резюмовано, що кожна функція повинна представляти певну сферу дії процесу адміністративного менеджменту, а система управління конкретним об'єктом або видом діяльності у досліджуваному випадку адміністративний менеджмент - це сукупність функцій, пов'язаних єдиним управлінським циклом.

Проаналізовано механізм публічного адміністрування в системі органів державної влади як систему, яка забезпечує практичну реалізацію публічного

адміністрування. Визначено, що існують різні типи механізму адміністративного менеджменту, серед яких можна визначити: економічний; мотиваційний; організаційний, правовий.

Вказано, що у структуру публічного менеджменту органів державної влади включено такі елементи, як: система органів публічної влади (публічні організації) та сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади. При цьому наголошено, що публічну організацію можна визначити, як таку, що утворена для реалізації функцій держави, предмет діяльності якої визначається державною політикою.

Проаналізовано методи публічного адміністрування органів державної влади, які пропонується розглядати як способи впливу публічних органів на процеси суспільного і державного розвитку.

Вказано, що усі методи адміністративного менеджменту органів державної влади, можна поділити на групи, які включають у себе ряд методів. До основних методів віднесені: адміністративні, економічні, соціально-політичні методи, соціально-психологічні, методи переконання і примусу.

Визначено стилі керівництва в органах державної влади, серед яких основним є демократичний.

Вказано, що важливим елементом удосконалення системи адміністративного менеджменту в системі органів публічної влади є надання якісних послуг. Зазначено, що повне управління якістю обов'язково повинно бути наявним і в публічній сфері та має полягати у зусиллях співробітників, які мають бути спрямовані на постійне покращення якості надання послуг за допомогою відповідних відгуків і досліджень.

Резюмовано, що до раціональних тенденцій зарубіжного досвіду функціонування інституту публічної служби, які доцільно рекомендувати до адаптації в умовах України, належить необхідність розмежування публічної служби і державної (які співвідносяться як ціле і часткове), посилення мотивації службовців, розробку механізмів підвищення мобільності службовців.

Досліджено особливості системи публічного менеджменту на прикладі Управління Державної міграційної служби у Сумській області. Визначено структуру, завдання, напрямки діяльності та систему адміністративних послуг, які надає Управління.

Визначено структура, завдання та особливості діяльності сектору управління персоналом УДМС та зазначено про особливості навчання та підвищення кваліфікації працівників, організацію взаємозв'язків між керівництвом та працівниками. Для оперативності, УДМС у Сумській області з 2021 року розроблено програмне забезпечення для проходження он-лайн навчань підсистема «Навчання працівників ДМС України» ЄІАС УМП, де зареєстровані усі працівники та мають можливість проходити профільні навчання.

Визначено особливості організації адміністративного менеджменту в сфері діловодства та інформаційного забезпечення Управління Державної міграційної служби у Сумській області. Вказано, що з 2017 року Управління здійснює діловодство виключно в електронній формі, що значно зменшує витрачання часу на опрацювання вхідної, вихідної та внутрішньої кореспонденції. Зазначено, що ДМС України розроблено та впроваджено програму системи електронного документообігу «Мегаполіс», що забезпечує документування управлінської документації в електронній формі в Управлінні ДМС у Сумській області. Для забезпечення інформаційної системи Управління, задіяно ряд медійних ресурсів, зокрема, офіційний сайт Державної міграційної служби України; сторінка у Facebook; забезпечено інформування населення через обласне телебачення та радіомовлення.

Резюмовано, що управління здійснюється з врахуванням європейських стандартів та позитивного досвіду, що є надійним підґрунтям для надання якісних та доступних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту Закон України від 08.07.2011 № 3671-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/3671-17> (дата звернення - 15.05.2022).
2. Про громадянство від 18.01.2001. № 2235-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14> (дата звернення - 11.05.2022)..
3. Про імміграцію : Закон України 07.06.200. № 2491-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14>(дата звернення - 15.05.2022)..
4. Постанова Верховної Ради України від 26 червня 1992 року № 2503-XII ., URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2503-12> (дата звернення - 10.06.2022)..
5. Положення про паспорт громадянина України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2503-12> (дата звернення - 21.05.2022)..
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999. № 996-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення - 15.04.2022).
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення - 30.05.2022).
8. Деякі питання документування управлінської діяльності», якою затверджена Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : Постанова Кабінету Міністрів

України від 17.01.2018 р. № 55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/55-2018-%D0%BF>(дата звернення - 05.06.2022).

9. Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.10.2016 р. №736. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/736-2016-%D0%BF> (дата звернення - 25.05.2022).

10. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства Юстиції України від 18.06.2015 №100/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0736-15>(дата звернення - 15.05.2022).

11. Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів : Наказ Міністерства Юстиції України від 12.04.2012. №578/5/ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0571-12> (дата звернення - 30.04.2022).

12. Про затвердження Переліку видів документів під час діяльності ДМС України із зазначенням строків зберігання документів», далі Галузевий перелік документів : Наказ Державної міграційної служби України від 24.07.2015 р. №96. URL : <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/legal-acts/nakazi-dms.html>(дата звернення - 30.04.2022).

13. Атаманчук Г. В. Государственноеуправление (организационно-функциональныевопросы) : учеб. пособ., 2000. 302 с.

14. Бойко С. С. Навчальна програма дисципліни “Методологія, методи та засоби адміністративного менеджменту” (для магістрів). URL: <http://baeva.org.ua/?p=306> (дата звернення – 17.05.2022).

15. Василенко И.А. Административно-государственноеуправление в странахЗапада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособ.; 2-е изд., перераб. и доп. Харьков: Логос, 2000. 200 с.

16. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_37(дата звернення – 15.05.2022).
17. Волова О. В. інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного і безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11. С. 77–82.
18. Герасим'як Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127(дата звернення - 15.05.2022).
19. Герберт А., Сайман Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. Київ : АртЕк, 2001. 209 с.
20. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
21. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. с. 200.
22. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
23. Державне та регіональне управління : навч. посіб. О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, О. Ю. Матвеева, В. К. Лебедева. 2-ге вид., доповн. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 160 с.
24. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : ХарРІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.

25. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
27. Куйбіда М. Формування понятійного апарату як складової частини інституційного розвитку державної служби України. *Вісн. держ. служби України*. 2008. № 3. С. 34-39.
28. Лазор О. Д. Основи державного управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Дакор, 2007. 312 с.
29. Менеджмент для публічної влади: навч. посіб. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. Ніжин : ТОВ "Видавництво "АспектПоліграф", 2011. 360 с.
30. Міненко М.А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С.4-7.
31. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.
32. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. ; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.
33. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУеТ, 2012. 463 с.
34. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 506 с.
35. Новікова М.М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2020. № 16(44). С. 86-92.
36. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб.; за заг. ред. Л.М. Усаченко. Київ : Інтерсервіс, 2013. 148 с.

37. Основи управління в публічній адміністрації : матеріали дистанц. навчання, організованого Польс.-укр. Центром громадської освіти у м. Краснік (Польща). – Режим доступу : <http://www.puoep.org>
38. Пахомов В.М. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України : мат. Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.). Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.
39. Публікації Світового банку. URL:<http://go.worldbank.org/MKOGR258VO>.
40. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є.Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
41. Теорія і практика ділового адміністрування : навч. посіб. Г.І. Дібніс та ін. Луганськ : Ноулідж, 2009. 488 с.
42. Управління персоналом та економіка праці. Комплексний державний іспит: навч. посіб. Для студ. виш. навч. закл. / В.О. Толок, О.О. Васильєва. А.В. Карпенко. Д.В. Василпчев та ін.; за ред. проф. В.О. Толока; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя: ТОВ «ЛПІС» ЛТД 2012. 376 с.
43. Фоломкіна І.С. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання ІЕУ напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
44. Фомичев А.Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. Москва : Дашков и К, 2003. 228 с.
45. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

46. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 1(190). Ч. 1. С. 239–245.
47. Ястремська О. М. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
48. Balan O.S. Administrativemanagementandmechanismsofitsdevelopment. *EconomicjournalOdessapolytechnicuniversity*. 2017. №2. С. 6-10.
49. Державна міграційна служба України. Офіційний сайт. URL : <https://dmsu.gov.ua>.

Реєстрація вхідних документів в системі електронного документообігу

«Мегаполіс»



Додаток Б

Рух вхідних і вихідних документів в системі електронного документообігу

«Мегаполіс»

