

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 353.2

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.11>

Л. І. Бондаренко

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗРІЛОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Розглянуто на трансформацію змісту діяльності органів виконавчої влади. Трансформація змісту управлінської праці в системі державного управління багато в чому визначається історичною еволюцією суспільного життя. Ці зміни, перш за все, відбуваються у змісті діяльності органів виконавчої влади. Результати їх праці виходять за межі окремих галузей суспільної діяльності і впливають на соціально-економічний розвиток усієї країни. Тому управлінська праця і зміни змісту трудових процесів повинні враховуватись і реалізовуватись під час модернізації організації діяльності органів виконавчої влади і потребують постійної уваги. Показано, що теоретичні і практичні засоби врахування трансформаційних процесів при структурній побудові органів виконавчої влади не повністю зосереджені на деталізації основних специфічних рис і характеристик змісту діяльності в окремих структурних підрозділах. Це не створює умов їх локального своєчасного управлінського та організаційного вдосконалення і негативно впливає на рівень організації усієї системи органів виконавчої влади. Удосконалення трансформаційних процесів в організації діяльності органів виконавчої влади запропоновано починати з аналізу змін у компонентних структурах органів влади за напрямками: зміни в оцінюванні досконалості побудови структурних підрозділів, оцінювання управлінської зрілості колективів фахівців, які в них працюють, оцінювання стану мотиваційних і стимулюючих чинників управлінської праці тощо. За кожним напрямом визначено показники оцінювання, описано його характерні риси й ознаки. Переведення якісних характеристик у систему кількісних показників оцінювання, здійснюються шляхом їх переводу у відносні локальні показники за кожним напрямом. Загальну оцінку стану структурних підрозділів органів виконавчої влади за запропонованими напрямами пропонується визначати як рівні їх управлінської зрілості. Для цього використовуються визначені діапазони оцінки залежно від їхніх рівнів зрілості. Порівняння отриманих оцінок з базовими (еталонними) рівнями дозволяє визначити зміст трансформаційних заходів удосконалення системи організації діяльності органів виконавчої влади за багатьма критеріями і створює умови для подальшого підвищення рівня управлінської зрілості.

Ключові слова: праця, трансформація, процеси реформування, рівень розвитку, показники оцінювання, метод оцінювання, управлінська зрілість, колектив, структурний підрозділ, органи виконавчої влади.

Постановка проблеми. Динаміка процесів світової інституалізації і глобалізації все частіше вимагає від системи державного управління пошуку нових моделей організації змінюваного змісту діяльності органів виконавчої влади, які повинні забезпечувати гармонійність і сталість процесів розвитку суспільства. Це вимагає постійного удосконалення теоретичних, мето-

дичних і практичних умов виконання управлінських процесів шляхом застосування моделей організації діяльності органів виконавчої влади, що надає можливість швидкої адаптації систем управління до сучасних викликів.

Щоб представити систему органів виконавчої влади, як соціальний об'єкт, який потребує функціонально-змістовного та організаційного удо-

сконалення, необхідно створити і побудувати цілісне уявлення про його змістовні і структурні складники, функціональні завдання, зв'язки і порядок діяльності, технології, процеси та інші елементи і їх взаємодію, які в сукупності повинні забезпечувати збалансоване, всеохопне соціально-економічне зростання суспільства, до якого прагнуть усі країни, у т.ч. Україна. Побудова нової чи модернізація існуючої організаційної платформи діяльності органів виконавчої влади для забезпечення ефективної конкурентоспроможної діяльності державних службовців потребує своєчасного системного визначення змістовних і науково-кваліметричних параметрів оцінювання діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади. Це мотивує до своєчасного проведення їх оцінювання з метою упорядкування і за необхідності побудови нових трансформаційних процесів реалізації небажаних змін і викликів, для підтримки адекватності систем управління існуючим вимогам до результатів їх діяльності. Однак сьогодні це завдання залишається до кінця не вирішеним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці оцінювання та підвищення ефективності діяльності органів державного управління приділяється значна увага з боку вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І. Артим, В. Авер'янова, К. Адамса, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Е. Ведунга, Х. Вольмана, А. Гошка, О. Добролюбової, В. Дзюндзюка, Л. Малярць, Т. Маматової, О. Кулинича, М. Латиніна, О. Оболенського, Т. Проценка, Л. Приходченко, Б. Райзберга, І. Розпутенка, Г. Саймона, О. Сергєєвої, А. Цветкова, О. Федорчак, О. Шапран, Ю. Шарова, А. Чемериса та ін. [1; 2; 3; 4; 14].

На сучасному етапі широке узагальнення наукових праць і практики використання прогресивного зарубіжного досвіду здійснено в Україні при розробці і реалізації заходів Стратегії реформування державного управління України [5; 6]. Аналіз літературних джерел і звітів за результатами реформаторських заходів у державному управлінні [7; 8; 9; 10] засвідчив, що незважаючи на велику кількість наукових досліджень, присвячених удосконаленню системи державного управління, у вітчизняній науковій літературі бракує праць, присвячених опрацюванню підходів до визначення ефективності діяльності органів влади, адаптованих до сучасних реалій, які потребують подальшого виявлення особливостей і умов їх ефективного формування і функціонування.

Мета статті. Визначити та аргументувати основні компоненти змісту і організації діяльності органів виконавчої влади і системи показників як характеристик рівня досягнення їх управлінської зрілості, здатних забезпечити ефективність управлінської праці, інституційні, організаційні, економічні засади її детермінованості із забезпечення потреб суспільства.

Виклад основного матеріалу. Управлінська праця в органах виконавчої влади та її якість і організаційне забезпечення є складною системою, яка постійно перебуває у змінюваних умовах функціонування. Необхідна результативність праці може бути досягнена шляхом застосування досконалих механізмів її реалізації, спроможних своєчасно ліквідувати небажані відхилення у змісті праці, процесах її здійснення, організаційних та інших видах її забезпечення.

На сучасному етапі теорія державного управління швидко збагачується: обґрунтовується поява нових принципів управління, нових функцій і завдань, створюються нові підходи, методи і моделі управлінської праці, які вбудовуються в процеси реалізації цілей і ідей їх досягнення, в стратегії і програми розвитку та нормативні акти їх реалізації. Формування зв'язків між усіма структурними складниками системи управління реалізується в умовах зміни суспільних, соціально-економічних та інших явищ, які також мають тенденцію до ускладнення. Має місце їх недостатня передбачуваність, невизначеність і кризовий супровід процесів управлінської діяльності. Впливають на них і елементи Індустрія–4, що обумовлює необхідність налагодження і синхронного врегулювання нових умов трансформаційних процесів у системах управління і досягнення їх адекватності темпам динаміки плину трансформаційних процесів у суспільстві.

Для своєчасного врахування означених змін необхідним стає оцінювання компонентного складу органів виконавчої влади, сфер їх повноважень, підпорядкованості, особливостей статутів і зміни діяльності за якомога ширшою кількістю ознак, показників, організаційних чинників, які сформовані і реалізуються в процесах їх побудови чи модернізації з метою досягнення поставлених цілей.

Компонентна структура органів виконавчої влади незалежно від рівня централізації і масштабності виконуваних робіт має типовий склад (рисунок) який слід використовувати під

час аналізу наявних організаційних структур і побудови нових з метою підвищення якості їх стану (рис. 1).

Структурні підрозділи органів виконавчої влади розглядаються як об'єднання інституційного характеру із власною компонентною структурою, як соціальні інститути, діяльність яких спрямовується на стабілізацію і поліпшення соціально-економічної ситуації на підпорядкованих територіях майже у всіх сферах суспільного життя. Їх розвиток визначається позитивними змінами в самоорганізації і результатами вирішення різноспрямованих завдань і проблем за рахунок управлінського потенціалу організаційної та управлінської досконалості побудови

і функціонування колективів. При виборі показників розглядаються основні чинники, що впливають на сутність, зміст і тривалість праці органів виконавчої влади та організаційні складники праці, мотиваційні чинники підвищення її ефективності і соціальної важливості. Вони охоплюють низку локальних управлінських і організаційних характеристик досконалості побудови структурних підрозділів, які в сукупності відображають їх можливості до повного і стійкого досягнення найвищих значень кількісного оцінювання результатуючих показників при встановленні їх «нормативних» чи «планованих» значень.

Рівень завершеності створення належних умов для підтримки і досягнення найвищих

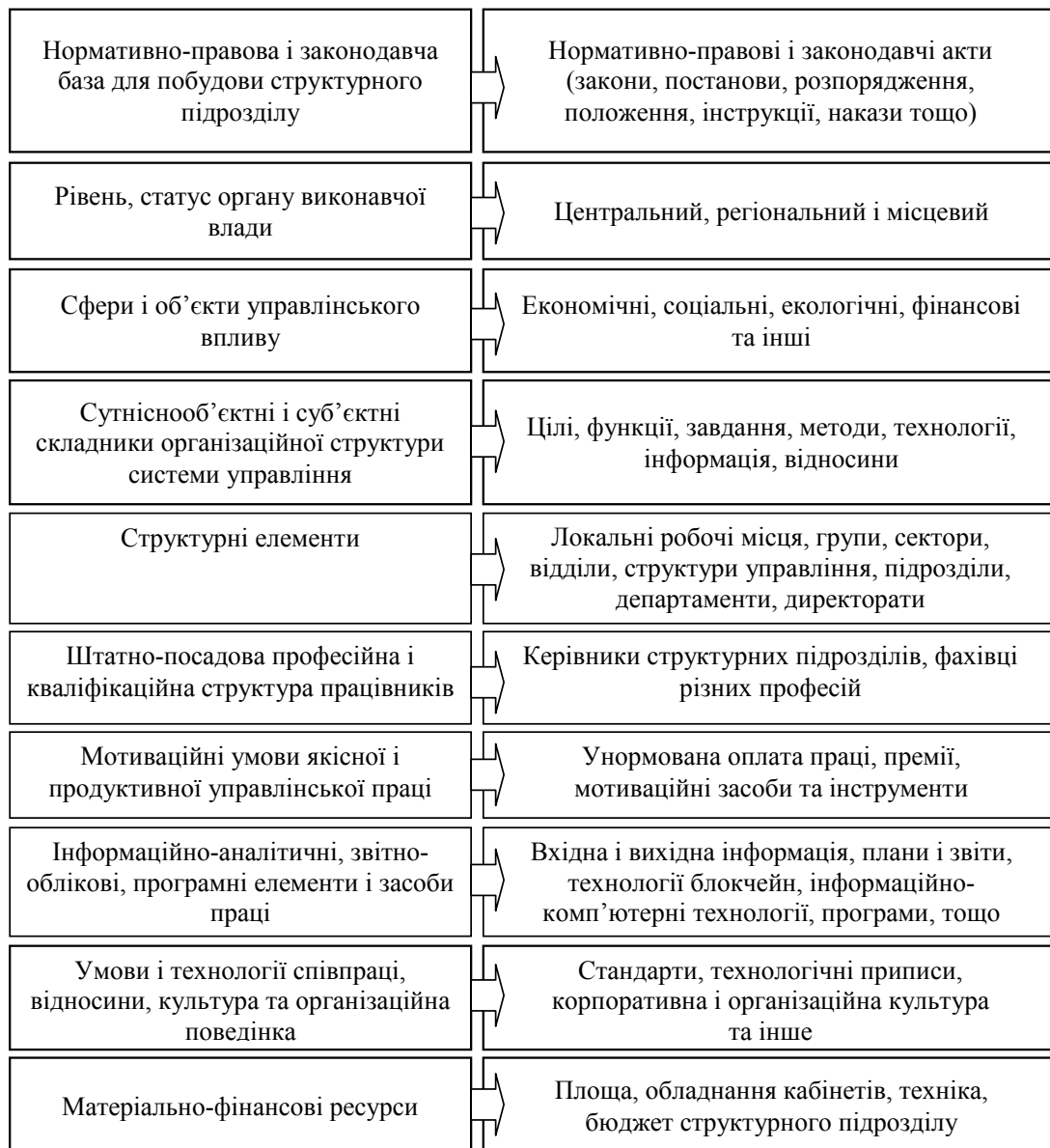


Рис. 1. Компонентна структура самостійного структурного підрозділу органів виконавчої влади

показників якості праці в системі державного управління, їх кількісні та якісні оцінки, що відображаються в обраній системі показників, доцільно назвати показник стану «управлінської зрілості», який напряду пов'язаний із поняттям «зріла система». Зрілість – це якісний стан системи, що інтегрально характеризує її оптимальне функціонування у напрямі прогресивного розвитку [13]. Зріла система характеризується єдністю та постійністю структури, складу, функцій елементів. Зріла система підходить до стадії свого якісного перетворення як у результаті внутрішніх суперечностей, які виводять її з рівноважного стану, так і в результаті її переходу до іншого середовища або якісної зміни зовнішнього середовища системи. Умовою того, щоб система зазнала якісних перетворень, є зміна хоча б однієї з цих ознак, що зумовлює різні форми перетворення системи. Одними з поширених форм якісного перетворення системи є перетворення в якісно інший, але відмінний за ступенем організованості стан, та перетворення в якісно інший, але нижчий (чи вищий) за ступенем організованості стан. Тобто перетворення — неминучий стан у розвитку будь-якої системи [15, с. 29–31]. О. Амосов, О. Кузьмін, О. Мельник поняття «зріла система» використовували для характеристики вищого стану систем та їх здатності до саморегулювання і підтримки параметрів упорядкованості й організованості в умовах змін [11; 12]. Ю. П. Бардін запропонував розглядати поняття «зрілість» як критерій розвиненості систем, виникнення та накопичення нових стратегічних можливостей і як показник цілісності, організованості систем, що є важливим спрямовуючим чинником їхнього подальшого розвитку [13]. Модель зрілості пов'язується з поняттям процесів, їх безпосереднім поліпшенням, яке містить у собі змістовний організаційний контекст і дозволяє оцінювати сильні і слабкі сторони управлінських структурних угруповань. М. Коган вважав, що поняття «зрілість» може бути застосоване у будь-якій складній системі для характеристики її окремих елементів і всієї системи загалом. Він стверджував, що «зрілість» - це такий стан елементів і всієї системи, за якого елемент здатний цілком виконувати свої функції, реалізовувати в практичній діяльності свої якісні характеристики [16, с. 85]. Тобто поняття «зрілість» означає повну реалізацію системних якостей оцінюваного об'єкта чи системи. Оцінювання належного організаційного забезпечення яко-

сті управлінської праці можливе за допомогою її показників і порівняння їх величин із рівнем показників, прийнятих за еталонний рівень, чи систему показників їх значень, прийнятих за нормативні. Водночас поки не існує унормованої чи загальноприйнятої системи показників стану оцінювання організаційної досконалості побудови структурних підрозділів органів виконавчої влади, яка б засвідчувала їх спроможність чітко і швидко визначати критичні точки змін якості праці і стану завершеності та організаційної досконалості її здійснення. Якість і результативність управлінської праці окремих структурних підрозділів перш за все залежить від відповідності рівня організації досконалості управлінських процесів. Оцінити окремі чи всю сукупність аспектів, що характеризують рівень організаційної досконалості праці, пропонується за низкою показників, які будуть здатні відображати стан раціональності побудови, організації діяльності і функціонування підрозділів та умови для цілеспрямованого стійкого впливу на результати досягнення поставлених цілей. Для вирішення цих питань дослідження, кожен окремий напрям дослідниками визначаються самостійно залежно від встановлених цілей. Але при спробі їх узагальнити виникають певні труднощі, які обмежують їх можливе застосування.

У цьому дослідженні для побудови вихідної системи показників якості управлінської праці обрано систему характеристик і показників управлінської зрілості діяльності колективу працівників, впорядкованість побудови процесів і умов праці, що формують її якість в окремих структурних підрозділах органів виконавчої влади. Основні характеристики і показники, які можуть відображати управлінську зрілість, були поділені на три групи:

- організаційної досконалості побудови структурних підрозділів;
- професійно-кваліфікаційної і компетентнісної досконалості структурних підрозділів;
- раціональності мотиваційних і стимулюючих чинників якості управлінської праці структурних підрозділів (табл. 1).

Аналіз основних характеристик показує, що встановити єдиний об'єктивний показник, прийнятий для оцінювання рівня управлінської зрілості структурного підрозділу, враховуючи їх різноаспектний характер, неможливо. Потрібна і система показників, кожен з яких відображає певну характеристику чи стан аналізованого складника, яка є головною для його формування

Таблиця 1

Основні характеристики управлінської зрілості структурних підрозділів органів виконавчої влади

Організаційної досконалості побудови	Професійно-кваліфікаційної і компетентнісної досконалості	Раціональності мотиваційних і стимулюючих чинників якості управлінської праці
<ul style="list-style-type: none"> – Перелік і зміст цілей спрямування виконуваних функцій структурного підрозділу; – централізація функцій; – повнота вирішення функціональних завдань; – функціональна спеціалізація структурного підрозділу; – дублювання функцій; – досконалість визначеності й упорядкованості процесів виконання функцій; – застосування технологій блокчейну в роботі структурного підрозділу; – результативність операційної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відповідність складності робіт кваліфікаційному рівню працівників; – якість виконуваних завдань; – рівень професійної досконалості структурного підрозділу; – віковий ценз працівників; – застосування інноваційних методів і технологій для вирішення функціональних завдань; – рівень наукомісткості вирішуваних завдань; – рівень використання комп'ютерних технологій; – соціальна активність працівників; – досягнення поставлених завдань, виконуваних структурним підрозділом; – функціональна гнучкість; – корпоративна й організаційна культура. 	<ul style="list-style-type: none"> – Співвідношення середньої заробітної плати працівників структурного підрозділу і середньої заробітної плати в цілому в органі виконавчої влади; – співвідношення преміальних і заохочувальних виплат у структурному підрозділі з аналогічними виплатами в органі виконавчої влади; – професійне зростання працівників; – рівень партнерства; – кар'єрне зростання; – наявність нагород за трудові успіхи.

Таблиця 2

Показники організаційної досконалості побудови структурного підрозділу органу виконавчої влади

Показники	Формула розрахунку	Показники для розрахунку
Коефіцієнт цілей спрямування виконуваних функцій ($K_{ЦФ}$)	$K_{ЦФ} = \Phi_{Ц} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi_{Ц}$ – кількість функцій, спрямованих на досягнення цілей; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт централізації функції ($K_{ЦФ}$)	$K_{ЦФ} = \Phi_{ВИШ} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi_{ВИШ}$ – кількість функцій структурного підрозділу, результати виконання яких використовуються вищими органами; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт повноти вирішення функціональних завдань ($K_{ПФЗ}$)	$K_{ПФЗ} = Z_{ЗАГ} / \Phi_{ЗАГ}$	$Z_{ЗАГ}$ – кількість завдань виконуваних структурним підрозділом; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій підрозділу
Коефіцієнт досконалості визначеності й упорядкованості процесів виконання функцій ($K_{ДФ}$)	$K_{ДФ} = \Phi_{АД} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi_{АД}$ – кількість функцій, виконуваних за досконалими алгоритмами; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт фактичної спеціалізації підрозділу ($K_{ФСП}$)	$K_{ФСП} = \Phi_{СП} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi_{СП}$ – кількість найбільшої групи споріднених функцій підрозділу; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт дублювання функцій ($K_{ФД}$)	$K_{ФД} = \Phi_{Д} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi_{Д}$ – кількість функцій, які дублюються в інших підрозділах; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт застосування технологій блокчейну ($K_{БЧ}$)	$K_{БЧ} = \Phi Z_{БЧ} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi Z_{БЧ}$ – кількість функцій і завдань, виконуваних із застосуванням блокчейн; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу
Коефіцієнт результативності виконуваних функцій ($K_{РФ}$)	$K_{РФ} = \Phi Z_{ФПЛ} / \Phi_{ЗАГ}$	$\Phi Z_{ФПЛ}$ – кількість функцій і завдань, кінцевий результат яких відповідає запланованому; $\Phi_{ЗАГ}$ – загальна кількість функцій структурного підрозділу

і функціонування. Вибір системи показників слід здійснювати з урахуванням їх сукупного призначення та у взаємозв'язку з іншими показниками виконуваних робіт, особливостями їх формування і досягнення очікуваних результатів.

В центрі уваги повинні розглядатись питання досягнення цілей розвитку за рахунок якісного забезпечення управлінської праці безпосередньо самим органом виконавчої влади. Первісними в системі оцінювання повинні бути показники досягнення цілей, а вже потім показники забезпечення і підтримки управлінської праці. Інформацією для вибору показників і вимог до

стану управлінської зрілості є визначені цілі діяльності, питання сутності, змісту, організації і стимулів їх досягнення. Вони наведені в положеннях про структурні підрозділи, у посадових обов'язках та інших документах, пов'язаних із цілями розвитку керованих систем і суспільними цілями, соціалізацією діяльності органів виконавчої влади і особливостями їх статусу в колі різновидів праці і вимог до їх якості і організації здійснення.

При оцінюванні якості праці розглядається як сукупність властивостей об'єктів праці, його характеристик і потреб, які слід забезпечува-

Таблиця 3

Показники професійно-кваліфікаційної і компетентнісної досконалості структурного підрозділу органу виконавчої влади

Показник	Формула розрахунку	Показники для розрахунку
Коефіцієнт кваліфікаційної досконалості ($K_{\text{КД}}$)	$K_{\text{КД}} = P_{\text{К}} / P_{\text{ЗАГ}}$	$P_{\text{К}}$ – кількість працівників у структурному підрозділі, які відповідають вимогам посади за кваліфікацією; $P_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі
Коефіцієнт якості виконуваних завдань ($K_{\text{ЗЯ}}$)	$K_{\text{ЗЯ}} = Z_{\text{Я}} / Z_{\text{ЗАГ}}$	$Z_{\text{Я}}$ – кількість завдань, якісно виконуваних у строк без зауважень; $Z_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом
Коефіцієнт професійної досконалості ($K_{\text{ПД}}$)	$K_{\text{ПД}} = P_{\text{Ф}} / P_{\text{ЗАГ}}$	$P_{\text{Ф}}$ – кількість працівників у структурному підрозділі, які відповідають фаховим вимогам посади за спеціальністю; $P_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі
Коефіцієнт інноваційності використуваних методів і технологій вирішення функціональних завдань ($K_{\text{ІН}}$)	$K_{\text{ІН}} = Z_{\text{ІН}} / Z_{\text{ЗАГ}}$	$Z_{\text{ІН}}$ – фактична кількість завдань, вирішуваних із застосуванням інноваційних наукометричних методів; $Z_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом
Коефіцієнт наукомісткості вирішуваних завдань ($K_{\text{Н}}$)	$K_{\text{Н}} = Z_{\text{Н}} / Z_{\text{ЗАГ}}$	$Z_{\text{Н}}$ – кількість вирішуваних завдань науково-дослідного характеру; $Z_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом
Коефіцієнт застосування комп'ютерних технологій ($K_{\text{КЗ}}$)	$K_{\text{КЗ}} = Z_{\text{КЗ}} / Z_{\text{ЗАГ}}$	$Z_{\text{КЗ}}$ – кількість завдань, вирішуваних із застосуванням програмного комп'ютерного забезпечення; $Z_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом
Коефіцієнт соціальної активності ($K_{\text{СА}}$)	$K_{\text{СА}} = K_{\text{КЗП}} / K_{\text{КЗОВВ}}$	$K_{\text{КЗП}}$ – фактична участь працівників структурного підрозділу в соціальних комунікативних заходах; $K_{\text{КЗОВВ}}$ – кількість соціальних комунікативних заходів в органі виконавчої влади
Коефіцієнт цілеспрямованості завдань ($K_{\text{ЦЗ}}$)	$K_{\text{ЦЗ}} = Z_{\text{ФАКТ}} / Z_{\text{ЗАГ}}$	$Z_{\text{ФАКТ}}$ – кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом, що досягли запланованих результатів; $Z_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість завдань, виконуваних структурним підрозділом
Коефіцієнт функціональної гнучкості ($K_{\text{ФГ}}$)	$K_{\text{ФГ}} = P_{\text{ФГ}} / P_{\text{ЗАГ}}$	$P_{\text{ФГ}}$ – кількість працівників структурного підрозділу, які, крім запланованих, можуть виконувати інші функціональні завдання; $P_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі
Коефіцієнт розвитку корпоративної та організаційної культури ($K_{\text{ККО}}$)	$K_{\text{ККО}} = D_{\text{ККО}} / K_{\text{КО}}$	$D_{\text{ККО}}$ – задекларовані принципи організаційної і корпоративної культури і їх дотримання в діяльності структурного підрозділу; $K_{\text{КО}}$ – наявність в органі виконавчої влади кодексів організаційної, корпоративної культури

Таблиця 4

Показники раціональності мотиваційних і стимулюючих чинників якості управлінської праці структурного підрозділу органу виконавчої влади

Показник	Формула	Метод розрахунку
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати ($K_{З\text{Зр}}$)	$K_{З\text{Зр}} = ЗП_{\text{СРП}} / ЗП_{\text{СРОВВ}}$	$ЗП_{\text{СРП}}$ – середньорічна заробітна плата працівників у структурному підрозділі; $ЗП_{\text{СРОВВ}}$ – середньорічна заробітна плата працівників в органі виконавчої влади
Коефіцієнт преміювання ($K_{\text{Пр}}$)	$K_{\text{Пр}} = \text{Пр}_{\text{СРП}} / \text{Пр}_{\text{СРОВВ}}$	$\text{Пр}_{\text{СРП}}$ – середньорічна сума премії на одного працівника структурного підрозділу; $\text{Пр}_{\text{СРОВВ}}$ – середньорічна сума премії на одного працівника в органі виконавчої влади
Коефіцієнт професійного зростання ($K_{\text{ПЗ}}$)	$K_{\text{ПЗ}} = \text{П}_{\text{ПК}} / \text{П}_{\text{ЗАГ}}$	$\text{П}_{\text{ПК}}$ – сукупна кількість осіб структурного підрозділу, які підвищили кваліфікацію за аналізований період; $\text{П}_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі
Коефіцієнт розвитку партнерства ($K_{\text{Пр}}$)	$K_{\text{Пр}} = \text{Д}_{\text{П}} / \text{С}_{\text{В}}$	$\text{Д}_{\text{П}}$ – кількість договорів про партнерство; $\text{С}_{\text{В}}$ – загальна кількість суб'єктів взаємодії
Коефіцієнт кар'єрного зростання ($K_{\text{КР}}$)	$K_{\text{КР}} = \text{П}_{\text{КР}} / \text{П}_{\text{ЗА}}$	$\text{П}_{\text{КР}}$ – кількість працівників в структурному підрозділі, які досягли кар'єрного зростання за аналізований період; $\text{П}_{\text{ЗА}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі
Коефіцієнт нагороджених за трудові успіхи ($K_{\text{НАГ}}$)	$K_{\text{НАГ}} = \text{П}_{\text{НАГ}} / \text{П}_{\text{ЗАГ}}$	$\text{П}_{\text{НАГ}}$ – кількість працівників у структурному підрозділі, що отримали нагороди чи відзнаки за трудові успіхи за аналізований період; $\text{П}_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників у структурному підрозділі

ти виконавцям, враховуючи вимоги стосовно якості праці. Кожна властивість повинна мати кількісний або якісний вираз, який можна представити у кількісних або якісних показниках (табл. 2–4).

Перевагою запропонованої системи показників управлінської зрілості структурних підрозділів органів виконавчої влади і їх спільного існування є можливість кількісного і якісного виразу з урахуванням особливостей праці і умов плину процесів її формування. Пропонована система показників здатна надати об'єктивну оцінку досягнутим результатам діяльності і можливостям структурних підрозділів, а також ступеню їх залучення до забезпечення потреб керованих об'єктів, систем і процесів. Порівнюючи показники, можливо визначити «вузькі» місця і встановити відхилення. Це дозволить укріпити ділові, комунікативні і творчі зв'язки колективів із керованими об'єктами і суспільними інститутами за рахунок збалансованості процесів управління, їх організаційного, професійного, обґрунтованого і мотиваційного удосконалення, що формують своєчасну гнучкість, оперативність і якість впливу на трансформаційні виклики в системі управління.

Визначені показники оцінювання управлінської зрілості структурних підрозділів органів виконавчої влади дають змогу визначити змістов-

ну сутність цього поняття. *Управлінська зрілість структурного підрозділу органу виконавчої влади являє собою сукупність характеристик складної адаптивної системи, яка формується, організовується і проявляється під впливом людського чинника, комунікативної управлінської взаємодії з об'єктом управління, має сформоване цілепокладання діяльності і генеруючий характер, що формує здатність розробляти і досягати найвищих результатів і відповідати вимогам суспільства в забезпеченні його потреб, використовуючи інноваційні принципи, методи, процеси і механізми праці.*

Управлінську зрілість (далі – УЗ) слід ідентифікувати із цінністю структурних підрозділів органів виконавчої влади, що проявляється в їх здатності акумулювати нові продуктивні ідеї управління і засоби їх досягнення, обирати і застосовувати інноваційні методи і технології реалізації функцій і завдань управління, передавати й імплементувати їх у простір, процеси і результати діяльності керованих систем, підтримуючи, гармонізуючи і розвиваючи умови їх діяльності.

Вимір кожного конкретного показника УЗ здійснюється шляхом переведення його якісних характеристик і ознак у відносні величини в межах від 0,0 до 1,0. Кількісна величина кожного окремого показника розраховується як

відношення його фактичної величини до запланованої і коливається в межах від «0» до «1,0». Тобто можуть бути від'ємні значення, але кількість таких показників обмежена. Шкала порівняльних значень показників і їх рівень може мати вигляд, наведений у табл. 5.

Таблиця 5

Порівняльні значення показників управлінської зрілості структурних підрозділів органів виконавчої влади

Величина показника	Оцінка рівня досягнення
$\geq 0,84 - 1,0$	Найвищий рівень
$\geq 0,85 \leq 1,0$	Високий
$\geq 0,74 - 0,84$	Середній
$\geq 0,50 - 0,73$	Нижче від середнього
$\geq 0,49 - 0,40$	Низький
$\leq 0,39$	Неприпустимий

Кількісні межі показників рівня зрілості встановлюються відповідно до прийнятих вимог щодо їх бажаного рівня, які можуть визначатись керівництвом систем управління з урахуванням вимог до якомога більшого рівня їх досягнення. Ця умова є об'єктивною і не потребує спеціальних рішень.

Встановлення інтегрального показника УЗ структурних підрозділів за окремими напрямками і в їх сукупності залежить від кількості обраних показників, проаналізованих у кожній групі показників. Їх величини будуть дорівнювати сумі «нормативних» базових величин, які будуть вважатись оптимальними для кожного одиничного показника, обраного для оцінювання. Інтегральний показник УЗ структурного підрозділу за показниками, наведеними у табл. 2 – 4, буде мати такий вираз:

$$K_{uz} = K_1 + K_2 + K_3,$$

де K_{uz} – інтегральний показник управлінської зрілості;

K_1 – загальний показник організаційної досконалості побудови структурного підрозділу;

K_2 – загальний показник професійно-кваліфікаційної і компетентнісної досконалості структурного підрозділу;

K_3 – загальний показник раціональності мотиваційних і стимулюючих чинників якості управлінської праці структурного підрозділу.

Кількість показників, включених в окремі напрями оцінки УЗ, довільно може обирати сам орган виконавчої влади. Запропоновано 8 показників організаційної досконалості побудови структурного підрозділу (табл. 2), 10 показ-

ників професійно-кваліфікаційної і компетентнісної досконалості структурного підрозділу (табл. 3) і 6 показників раціональності мотиваційних і стимулюючих чинників якості управлінської праці структурного підрозділу (табл. 4).

Фактична величина інтегрального показника УЗ структурного підрозділу буде розраховуватись, як сума фактичного рівня обраних локальних показників з урахуванням відповідних встановлених меж їх коливання. Зазначимо, що всі запропоновані для оцінки показники можуть зменшуватись у межах їх відхилень залежно від поставлених завдань оцінювання і передбачуваних напрямів їх використання. Оцінка відхилень показників від нормативного (прийнятого рівня) дає змогу визначити перелік необхідних змін за виокремленими напрямами подальшого удосконалення УЗ.

Висновки і пропозиції. Позитивними рисами запропонованого методу оцінювання УЗ структурних підрозділів органів виконавчої влади є їх тісне переплетіння з вимогами до якості праці і організаційної досконалості її здійснення, простота і зрозумілість розрахунків, можливість охоплення ними будь-яких аспектів і вимог до діяльності органів виконавчої влади.

Цей метод може бути використаний не тільки для оцінювання рівня УЗ, а і для оцінювання цієї властивості у будь-якого фахівця в системі державного управління, для формування планів управління персоналом, підвищення управлінського потенціалу, удосконалення мотивації в системі управлінської праці та інших трудових процесів управлінських колективів.

Перехід структурного підрозділу органу виконавчої влади в якісно новий стан «зрілості» повинен здійснюватись шляхом розробки стратегічних і поточних програмних заходів для обґрунтування їх доцільності і послідовності здійснення, вибору методології інституційного та організаційного забезпечення праці, спрямованої на розвиток суспільства.

Оцінювання і порівняння динаміки власних темпів розвитку систем управління дозволить своєчасно сформулювати напрями удосконалення, визначити глибину необхідних трансформацій для підтримки подальшої управлінської зрілості органів виконавчої влади.

Введення системи оцінювання УЗ в аналітичну практику управління для підтримки конкурентоспроможності надасть можливість інтегрувати вихідні дані для удосконалення систем оцінювання діяльності органів виконавчої влади

за багатьма критеріями, обирати сучасні пріоритети розвитку і здійснення трансформаційних заходів мотивації і заохочення працівників для їх виконання.

Поширення достовірної інформації про стан і рівень УЗ забезпечить обґрунтованість кількості структурних складників у системі управління та оцінку їх управлінського потенціалу, створить умови для визначення змісту трудових форм взаємодії структурних підрозділів при подальшому здійсненні заходів розвитку всієї системи управління.

Список використаної літератури:

1. Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 6, С. 70–76.
2. Свічинський В. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84), С. 42–45.
3. Базика С. К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 4, С. 30–35.
4. Артим І. І. Оцінка ефективності управління в органах державної виконавчої влади (на прикладі районних державних адміністрацій): автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Львів: 2004. 32 с.
5. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>.
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки. Документи Уряду. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> (дата звернення: 28.11.2022)
7. Звіт про виконання у 2018 році Стратегії реформування Державного управління України на 2016–2020 роки. Документи Уряду. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports>.
8. Звіт про виконання у 2019 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> (дата звернення: 28.11.2022)
9. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> (дата звернення: 28.11.2022)
10. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Документи Уряду. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports> (дата звернення: 02.12.2022)
11. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний і управлінський аспект. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12, С. 337–340.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., доп. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
13. Бардин Ю. П. Соціальна зрілість людини: дис. ... канд. филос. наук. Харків: ХГУ ім. А. М. Горького, 1986. 173 с.
14. Линдюк О. А. Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8(34), С. 74–82.
15. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем: навч. посіб. Полтава: 2010. 129 с.
16. Галета Я. Інформаційна культура як показник зрілості особистості в умовах інформатизації суспільства. *Наукові записки*. 2015. Вип. 135, С. 83–87.

Bondarenko L. I. Theoretical and methodological approach to assessing the management maturity of structural units of executive bodies

It is considered to transform the content of the activity of executive bodies. The transformation of the content of management work in the system of public administration is largely determined by the historical evolution of social life. These changes, above all, occur in the content of the executive bodies. The results of their work go beyond certain branches of social activity and affect the socio-economic development of the whole country. Therefore, management work and changes in the content of labor processes should be taken into account and implemented during the modernization of the organization of activity of executive bodies and need constant attention. It is shown that theoretical and practical means of taking into account transformation processes in the structural construction of executive bodies are not fully focused on the detail of the basic specific features and characteristics of the content of activity in separate structural units. This does not create the conditions of their local timely management and organizational improvement and adversely affect the level of organization of the entire system of executive bodies. Improvement of transformation processes in the organization of activity of executive bodies is proposed to start with the analysis of changes in the component structures of the authorities in the directions: changes in the assessment of the perfection of the construction of structural units, the assessment of managerial maturity. Each direction defines the eval-

uation indicators, describes its characteristic features and features. The transfer of qualitative characteristics into a system of quantitative indicators of evaluation is carried out by translating them into relative local indicators in each direction. The general assessment of the state of structural units of executive bodies in the proposed directions is proposed to be defined as levels of their management maturity. For this purpose, certain ranges are used depending on their maturity levels. Comparison of the obtained estimates with basic (reference) levels allows to determine the content of transformational measures for improving the system of organization of activity of executive bodies by many criteria and creates the conditions for further improvement of the level of management maturity.

Key words: work, transformation, reform processes, level of development, evaluation indicators, evaluation method, management maturity, collective, structural unit, executive bodies.