

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
„ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

**О.В. Захарова,
О.О. Шумаєва,
В.І. Мозговий,
Л.Г. Вергазова,
О.П. Соловцова,
Л.М. Василюшина**

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Навчальний посібник

Донецьк-2013
ДонНТУ

УДК 35.08 (075.8)
ББК 67.401 (075.8)
О-64

*Рекомендовано до друку вченою радою
ДВНЗ „Донецький національний технічний університет”
(протокол №1 від 15 лютого 2013 р.)*

Рецензенти:

Черниш О.І. – доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту невиробничої сфери Донецького державного університету управління Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України;

Богачов С.В. – доктор економічних наук, професор, секретар Донецької міської ради;

Кратт О.А. – доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту, завідувач кафедри економіки і маркетингу ДВНЗ „Донецький національний технічний університет” Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

О 64 Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник /
О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, В.І. Мозговий, Л.Г. Вергазова,
О.П. Соловцова, Л.М. Василюшина. – Донецьк, 2013. – 342с.

Навчальний посібник з організації праці державного службовця побудований на основі нормативних вимог Галузевого стандарту вищої освіти України і містить три змістовні модулі: „Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця”, „Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов’язків” та „Ділова українська мова”. Зміст кожного модуля розкривається нормативно визначеними темами, до яких включено практичні додатки, перелік літератури та ілюстративний матеріал. Навчальний посібник призначено для магістрів спеціальності 8.150101 „Державна служба” напряму підготовки 8.150000 „Державне управління” кваліфікації 2419.3 – „Спеціаліст державної служби” у межах дисципліни „Організація праці державного службовця”. Проте він може бути корисним для посадовців, керівників різного рівня, а також широкого кола читачів, яких цікавлять соціально-правові аспекти державної чи громадської діяльності та проблеми організації праці державних службовців в Україні.

УДК 35.08 (075.8)
ББК 67.401 (075.8)

© ДонНТУ, 2013

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
------------------------	---

Змістовний модуль 2.08.01.

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Тема 1. Мета й особливості діяльності державного службовця	10
1.1. Сутність, мета та принципи державної служби України.....	10
1.2. Управління державною службою України.....	11
1.3. Статус, права та обов'язки державного службовця України.....	17
1.4. Стратегічні напрями діяльності державної служби України.....	19
Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності	22
2.1. Класифікація посадових рівнів державних службовців.....	22
2.2. Просування по службі державного службовця.....	24
2.3. Особливості організації праці державного службовця.....	26
Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців	29
3.1. Організація конкурсного відбору на посаду державного службовця.....	29
3.2. Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади державного службовця.....	32
3.3. Вимоги до якостей кандидатів на заміщення вакантної посади державного службовця.....	34
Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади	38
4.1. Особливості набору кандидатів та їх відбору в системі державної служби України.....	38
4.2. Формування кадрового резерву для державної служби.....	41
4.3. Інформаційні технології в управлінні людськими ресурсами на державній службі.....	44
Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця	46
5.1. Сутність і складові іміджу державного службовця.....	46
5.2. Професіоналізм як головна складова ділового іміджу.....	48
5.3. Засоби формування позитивного іміджу державної служби.....	49
5.4. Специфіка формування іміджу керівника державного органу.....	51
Тема 6. Поділ і кооперування праці	54
6.1. Специфіка праці державних службовців.....	54
6.2. Сутність, види і критерії поділу праці на державній службі.....	55
6.3. Делегування повноважень в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	57
6.4. Кооперування праці державних службовців.....	59

Тема 7. Регламентування посадових обов'язків	61
7.1. Професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців.....	61
7.2. Посадові інструкції державних службовців.....	63
7.3. Типові завдання, обов'язки та повноваження працюючих на державній службі.....	66
Тема 8. Організація робочого місця	73
8.1. Організація індивідуального робочого місця державного службовця.....	73
8.2. Принципи раціональної організації робочого місця державного службовця.....	76
8.3. Опис робочого місця державного службовця.....	78
Тема 9. Обслуговування робочого місця	81
9.1. Основи раціонального обслуговування робочого місця державного службовця.....	81
9.2. Умови праці та естетичне оформлення робочого місця державного службовця.....	83
Тема 10. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку	86
10.1. Особливості гігієни праці державного службовця.....	86
10.2. Культура праці державного службовця.....	92
10.3. Використання робочого часу державного службовця.....	94
10.4. Надання щорічних та додаткових відпусток державним службовцям.....	98
Контрольні запитання	101
Література	105
Ілюстративний матеріал	109
Додатки	111

Змістовний модуль 2.08.02.

ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

Тема 1. Планування роботи	118
1.1. Особисте планування діяльності державного службовця.....	118
1.2. Види та принципи планування у сфері державного управління.....	119
Тема 2. Професійне спілкування	122
2.1. Мовна культура державного службовця.....	122
2.2. Практичні поради державним службовцям щодо професійного спілкування.....	124

Тема 3. Службові документи і діловодство.....	132
3.1. Документ, його роль та місце в державному управлінні та місцевому самоврядуванні.....	132
3.2. Види документів та їх класифікація.....	139
3.3. Стандартизація, уніфікація та трафаретизація управлінських документів.....	142
3.4. Системи електронного документообігу.....	142
Тема 4. Підготовка нарад і офіційних зустрічей.....	146
4.1. Сутність та класифікація нарад.....	146
4.2. Організація і проведення наради.....	147
4.3. Організація і проведення офіційних зустрічей.....	151
Тема 5. Розгляд звернень і прийом громадян.....	159
5.1. Правові засади розгляду звернень і прийому громадян.....	159
5.2. Класифікація звернень та вимоги до їх подання.....	160
5.3. Процедура розгляду звернень.....	161
5.4. Організація особистого прийому громадян.....	163
5.5. Діловодство за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.....	164
Тема 6. Контроль якості роботи.....	168
6.1. Загальні організаційно-методологічні засади оцінювання діяльності в державному секторі.....	168
6.2. Щорічне оцінювання та атестація державних службовців.....	170
6.3. Порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.....	175
Тема 7. Стимулювання діяльності державних службовців.....	178
7.1. Оплата праці державних службовців.....	178
7.2. Підвищення кваліфікації як один з видів мотивації державних службовців.....	179
7.3. Зарубіжний досвід оплати та стимулювання праці державних службовців.....	181
Контрольні запитання.....	183
Література.....	186
Ілюстративний матеріал.....	188
Додатки.....	189

**Змістовний модуль 2.08.03.
ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА**

Тема 1. Українська мова та її норми.....	193
1.1. Походження та соціальні норми функціонування мови.....	194
1.2. Соціальні норми функціонування національної мови.....	197

1.3. Фонетико-орфоепічні та графічні норми української мови.....	201
1.4. Фонетика та орфографічні норми української мови.....	204
1.5. Граматика та морфологічні норми української мови.....	206
1.6. Синтаксис та пунктуаційні норми української мови.....	209
1.7. Лексичні норми ділової української мови.....	215
Тема 2. Стилi сучасної української літературної мови.....	218
2.1. Загальна характеристика форм і стилів мовлення.....	218
2.2. Розмовний, публіцистичний та художній стилі мовлення.....	221
2.3. Науковий та діловий стилі. Вимоги до мови документів.....	224
Тема 3. Усне ділове спілкування.....	228
3.1. Особливості приватного ділового спілкування.....	228
3.2. Особливості публічного ділового спілкування.....	235
Тема 4. Писемне ділове спілкування.....	243
4.1. Фонетичний принцип правопису.....	243
4.2. Морфологічний принцип правопису.....	245
4.3. Термінологія ділового спілкування.....	250
4.4. Офіційна передача власних назв в документах.....	251
Тема 5. Мова ділових документів.....	258
5.1. Класифікація й вимоги до документів.....	258
5.2. Особливості оформлення документів.....	276
5.3. Граматична форма ділових документів.....	262
5.4. Синтаксис ділової документації.....	262
Контрольні запитання.....	278
Література.....	280
Додатки.....	282
Глосарій основних понять та термінів.....	336

ПЕРЕДМОВА

Одним із визначальних індикаторів успішної державної політики є результативність діяльності державних службовців, яка в першу чергу визначається якістю виконання обов'язків і завдань, професійною компетентністю, позитивним іміджем та етикою поведінки. Досягнення таких результатів можливо за умови раціональної організації праці, що є комплексним процесом, який складається з цілісної системи спеціальних принципів, інструментів, підходів та методів.

Саме з цих позицій для забезпечення будь-яких органів державної влади висококваліфікованими та компетентними фахівцями необхідно чітко уявляти собі мету й процедуру конкурсного відбору на основі обґрунтованих кваліфікаційних вимог і очікуваних ділових якостей претендентів на заміщення вакантної посади. Тільки планомерне формування кадрового резерву здатне якнайкраще сприяти скороченню залежності державної служби від зовнішнього ринку праці, підвищенню ефективності її кадрової роботи і формуванню позитивного іміджу державного службовця.

Останнє має спиратися на головну складову будь-якої діяльності – професіоналізм, набуття якого можливо при вичерпному ознайомленні зі специфікою праці на державній службі, умілому використанні принципів її поділу та кооперування, вчасному та обґрунтованому делегуванні повноважень конкретним державним службовцям. Не меншу роль у цьому процесі мають відігравати якісно розроблені професійно-кваліфікаційні характеристики посад та посадові інструкції для кожної категорії працівників.

Ефективна організація та обслуговування робочого місця дозволять створити оптимальні умови для результативної праці, а раціональне використання робочого часу, впровадження обґрунтованого режиму праці та відпочинку будуть сприяти підвищенню продуктивності праці державного службовця. Раціонально здійснене планування у поєднанні з регламентованим професійним спілкуванням дозволить ефективно працювати зі службовими документами, результативно проводити наради та офіційні зустрічі, продуктивно розглядати звернення та вести прийом громадян. Важелями забезпечення високої результативності кожної з перелічених складових є контроль якості роботи, що має реалізовуватися шляхом щорічних оцінювань, атестацій, та стимулювання її діяльності.

Завершальним етапом формування позитивного іміджу державного службовця має стати досконале володіння мовою як головного інструмента і головної умови стійкості людської організації, користування нею на рівні усного й писемного ділового мовлення і знання державної української мови на рівні її фонетико-орфографічних, граматико-морфологічних, синтаксично-пунктуаційних і стилістичних норм та особливостей.

Розкриттю сутності перелічених питань і проблем присвячено дане видання.

Змістовний модуль 2.08.01.

**СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ**

Тема 1. МЕТА Й ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Сутність, мета та принципи державної служби України

В Україні склалася й функціонує єдина **державна служба**, єдність якої забезпечується організаційними, правовими, кадровими та інформаційними засадами. Як зазначено в Законі України „Про державну службу”, **державна служба** – це професійна діяльність осіб із практичного виконання завдань і функцій держави, які займають посади в державних органах та їхньому апараті і одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Особи, які здійснюють цю діяльність і мають відповідні службові повноваження, є **державними службовцями**.

У системі владних відносин державна служба виступає одним із головних елементів: вона об’єднує зусилля всіх гілок влади на формування цивілізованої держави і створює кадровий потенціал для роботи в органах державного управління. Державні службовці у зв’язку з цим покликані створювати умови для забезпечення й розвитку соціально-політичних і правових відносин громадян з державними інститутами. Отже, **мета** державної служби складається з двох соціально значимих напрямків:

1. Формування суспільно-політичних і державно-правових умов для забезпечення соціального розвитку держави й суспільства.
2. Створення об’єктивної системи виявлення й підбору професіоналів для служби в державному апараті.

Функції державної служби розкриваються в соціальних складових її діяльності, до яких належать:

забезпечення ефективного функціонування всіх гілок державної влади;
створення умов для виконання обов’язків посадовцями і сприятливого середовища для реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.

Призначення державної служби полягає в тому, що через неї реалізується демократична сутність держави і позитивні тенденції життєдіяльності суспільства; зміцнюється державний апарат і його роль в суспільному розвитку. Державна служба, підтримуючи постійний зв’язок держави з суспільством, виступає *головним засобом реалізації функцій соціальної держави*.

Виходячи з цього, основним її **завданням** є підтримка соціальної спрямованості розвитку держави, що забезпечується:

охороною інтересів суспільства, прав і свобод людини і громадянина;
досягненням і зміцненням цілісності держави;
забезпеченням ефективної діяльності державних органів;
демократизацією формування і діяльності державного апарату та ін.

Державна служба побудована на таких **принципах**:
відданого служіння народу України;
демократизму і законності;
гуманізму і соціальної справедливості;
пріоритету прав людини і громадянина;
професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
дисципліни й персональної відповідальності за виконання службових обов'язків;
дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування;
дотримання прав підприємств, установ, організацій і об'єднань громадян.

1.2. Управління державною службою України

Державна політика у сфері державної служби визначається Верховною Радою України. Основними її **напрямами** поряд з визначенням цілей, завдань та принципів функціонування самого інституту державної служби, є забезпечення ефективної роботи всіх державних органів відповідно до їхньої компетенції.

Для проведення такої політики в життя створено **Національне агентство України з питань державної служби** (Нацдержслужба), яке є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Основними завданнями Нацдержслужби є:

участь у формуванні й реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби;

забезпечення функціонального управління державною службою;

розробка заходів щодо підвищення ефективності її діяльності, у тому числі координація та здійснення контролю за їхнім виконанням;

забезпечення методичного керівництва діяльністю кадрових служб з питань конкурсного відбору та атестації держслужбовців, щорічної оцінки виконання державними посадовцями покладених на них завдань, формування кадрового резерву для державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, здійснення заходів із запобігання корупції серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

організація та координація заходів щодо проведення наукових досліджень з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

участь у проведенні адміністративної реформи;

організація функціонального обстеження органів виконавчої влади та підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності державного управління;

здійснення контролю за дотриманням визначених законодавством умов діяльності державної служби і права громадянина на державну службу;

дотримання єдиних вимог до професійної відповідності кандидатів на зайняття вакантних посад державних службовців;

організація підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
розробка типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Нацдержслужба України відповідно до покладених на неї **завдань** здійснює такі заходи:

формує єдину державну політику і забезпечує її реалізацію у сфері державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

бере участь у розробці проектів Державного бюджету України, Державної програми економічного і соціального розвитку України та Програми діяльності Кабінету Міністрів України; у межах компетенції готує пропозиції до щорічних та позачергових послань Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

розробляє та затверджує нормативно-правові акти з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

надає роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для їхнього врахування особами, на яких поширюється дія Законів України „Про державну службу” і „Про службу в органах місцевого самоврядування”;

проводить аналіз кількісного та якісного складу державних службовців, за результатами якого готує органам державної влади пропозиції щодо підвищення ефективності роботи з кадрами;

веде облік даних державних службовців першої-третьої категорій посад та проводить моніторинг даних обліку державних службовців четвертої-сьомої категорій посад, що ведеться територіальними органами Нацдержслужби України;

здійснює методичне керівництво роботою, що проводиться з особами, які перебувають у кадровому резерві; аналізує пропозиції державних органів щодо формування кадрового резерву перед його затвердженням Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України або Кабінетом Міністрів України на посадах державних службовців; подає щорічно на розгляд Кабінету Міністрів України узагальнені матеріали моніторингу про можливості використання кадрового резерву з аналізом його якісного складу;

аналізує подані Апаратом Верховної Ради України списки народних депутатів України, строк повноважень яких закінчився або припинений достроково за особистою заявою про складання депутатських повноважень, і надає пропозиції щодо зарахування таких осіб до кадрового резерву для подальшого працевлаштування в установленому порядку;

складає та веде реєстр посад державних службовців, а також посад керівних працівників і спеціалістів державних органів, установ та організацій, які належать

до категорій посад державних службовців;

здійснює заходи щодо вдосконалення механізму проведення конкурсного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, щорічної оцінки виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань;

готує і вносить у встановленому порядку пропозиції щодо внесення нових категорій державних службовців, у тому числі в органах місцевого самоврядування, що не зазначені в Законах України „Про державну службу” і „Про службу в органах місцевого самоврядування”, до відповідних категорій посад;

видає керівникам міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій висновки про призначення на посаду та звільнення з посади керівника кадрової служби відповідного органу;

контролює в межах своїх повноважень дотримання вимог Законів України „Про державну службу” і „Про засади запобігання і протидії корупції”, здійснює заходи щодо запобігання проявам корупції серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

узагальнює аналітичну інформацію, що надійшла від органів державної влади про дотримання державними службовцями вимог Законів України „Про державну службу” і „Про засади запобігання і протидії корупції” у частині подання відомостей щодо себе і близьких осіб про майно, доходи, витрати, зобов’язання фінансового характеру, у тому числі за кордоном, що подаються у порядку та обсягах, визначених законами та іншими виданими на їхній основі нормативно-правовими актами, та подає її Кабінету Міністрів України;

проводить у встановленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України „Про державну службу”, а також фактів порушення етики поведінки державного службовця;

забезпечує проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади, готує пропозиції щодо оптимізації структури та системи зазначених органів і подає їх у встановленому порядку Кабінету Міністрів України;

здійснює методичне забезпечення діяльності кадрових служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, а також методичне та консультативне забезпечення органів місцевого самоврядування з питань служби в цих органах;

вивчає потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їхніх працівників;

вносить пропозиції керівникам державних органів щодо скасування рішень, що суперечать законодавству з питань державної служби;

здійснює разом із зацікавленими органами заходи щодо стимулювання державних службовців;

розробляє та вносить у встановленому порядку Кабінету Міністрів України пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального та соціально-побутового забезпечення державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;

здійснює відповідно до законодавства функції управління об'єктами державної власності, що належать Нацдержслужбі України;

організовує та координує професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, бере участь у межах своїх повноважень у здійсненні контролю за якістю навчання;

бере участь у формуванні та розміщенні державного замовлення на підготовку фахівців за спеціальністю або напрямом підготовки „державне управління” і контролює його виконання; укладає державні контракти з відповідними вищими навчальними закладами та закладами післядипломної освіти і контролює їхнє виконання;

контролює у межах своїх повноважень формування державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців та його виконання органами державної влади;

визначає разом з органами державної влади вимоги до навчальних закладів, що ведуть підготовку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, проводить у встановленому порядку відбір таких закладів, бере участь у межах своїх повноважень в їхньому ліцензуванні та акредитації, а також у сертифікації та погодженні освітньо-професійних програм підготовки і професійних програм підвищення кваліфікації;

визначає разом з іншими органами державної влади пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяє направленню на навчання за кордон державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (у тому числі тих, хто буде навчатися за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги), аналізує та веде облік відповідних відомостей;

видає журнал „Вісник державної служби України”, збірники з довідковими, науковими та науково-методичними матеріалами з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

вносить у встановленому порядку пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності;

вивчає досвід діяльності у сфері державної служби інших держав, укладає в установленому порядку міжнародні договори про співробітництво з іноземними партнерами;

забезпечує в межах своїх повноважень реалізацію проектів та виконання програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, у тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги;

спрямовує та координує діяльність із підготовки та виконання міжнародних

програм у сфері державної служби;

розробляє та подає в установленому порядку пропозиції щодо утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів і служб для організації проведення єдиної державної політики у сфері державної служби;

установлює відомчі заохочувальні відзнаки та вирішує питання щодо нагородження ними державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

забезпечує в межах своїх повноважень проведення державної політики у сфері охорони державної таємниці;

забезпечує в межах своїх повноважень виконання завдань із мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави;

виконує інші функції, необхідні для виконання покладених на неї завдань.

Нацдержслужба має право:

здійснювати контроль за виконанням Закону України „Про державну службу”, інших актів законодавства з питань державної служби, вносити в установленому порядку пропозиції відносно скасування прийнятих центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, місцевими радами та їхніми органами рішень з питань державної служби, якщо вони суперечать чинному законодавству;

одержувати безплатно від центральних та місцевих органів державної виконавчої влади, місцевих рад та їхніх органів в разі потреби передбачені державною статистичною звітністю дані й інші необхідні матеріали;

здійснювати свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку свої територіальні органи в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі;

створювати за погодженням із відповідними керівниками групи вчених, працівників центральних і місцевих органів для підготовки нормативних та інших матеріалів із питань державної служби;

залучати до виконання окремих робіт і до розробки окремих питань учених і фахівців, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, у тому числі на договірній основі;

одержувати інформацію, документи й матеріали від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності та їхніх посадових осіб;

створювати комісії та робочі групи, організовувати і брати участь у конференціях, семінарах і нарадах з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

користуватися державними, у тому числі урядовими, системами зв'язку і комунікацій, мережами спеціального зв'язку, іншими технічними засобами і відповідними інформаційними базами даних державних органів.

Накази Нацдержслужби України, видані в межах її повноважень, є

обов'язковими до виконання центральними органами виконавчої влади, їхніми територіальними органами та місцевими державними адміністраціями, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями всіх форм власності та громадянами.

Нацдержслужбу очолює **Голова**, який призначається на посаду за поданням Прем'єр-міністра України та звільнюється з посади Президентом України. Він розподіляє обов'язки між двома заступниками; несе персональну відповідальність за виконання покладених на Нацдержслужбу завдань і здійснення відповідних функцій, установлює ступінь відповідальності своїх заступників і керівників підрозділів.

Голова Нацдержслужби України має такі *повноваження та обов'язки*:
здійснює керівництво дорученими йому сферами діяльності;

несе персональну відповідальність перед Президентом України та Кабінетом Міністрів України за стан справ у сфері державної служби;

визначає ступінь відповідальності своїх заступників і керівників структурних підрозділів;

погоджує продовження строку перебування на державній службі осіб, які досягли встановленого законодавством граничного віку перебування на державній службі;

призначає на посади та звільняє з посад працівників центрального апарату Нацдержслужби України, у тому числі за погодженням із Кабінетом Міністрів України – керівників структурних підрозділів центрального апарату Нацдержслужби України;

призначає на посади та звільняє з посад начальників та заступників начальників територіальних органів Нацдержслужби України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, керівників підприємств, установ і організацій, які належать до сфери управління Нацдержслужби України.

Структура центрального апарату управління Нацдержслужби складається з *юридичного та контрольного управління, відділу бухгалтерського обліку та звітності, управління організаційної та кадрової роботи, відділу документального забезпечення, управління адміністративно-господарського забезпечення, відділу професійного навчання, відділу методичного забезпечення діяльності кадрових служб та двох спеціалістів – з режимно-секретної роботи та з внутрішнього аудиту*. Граничну чисельність працівників Нацдержслужби України затверджує Кабінет Міністрів України. Штатний розпис, кошторис Нацдержслужби України затверджуються Головою Нацдержслужби України за погодженням із Міністерством фінансів України.

Національне агентство України з питань державної служби є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Державного казначейства України, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

Відповідно до Указу Президента України від 04.04.2003 р. №291/2003 в Україні встановлено професійне свято – **День державної служби**, яке відзначати щорічно **23 червня** – у День державної служби Організації Об'єднаних Націй.

1.3. Статус, права та обов'язки державного службовця України

Регулювання правового статусу державних службовців, що працюють в апараті органів прокуратури, судів, дипломатичної служби, митного контролю, служби безпеки, внутрішніх справ та інших, здійснюється відповідно до закону України „Про державну службу”, якщо інше не передбачено законами України.

Право на державну службу мають громадяни України незалежно від походження, соціального й майнового стану, расової і національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту та професійну підготовку та пройшли в установленому порядку конкурсний відбір чи за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України.

Державний службовець **повинен**:

сумлінно виконувати свої службові обов'язки;

шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування;

не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Основними **обов'язками** державних службовців в Україні згідно з чинним законодавством є:

додержання Конституції України та інших актів законодавства України;

забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їхньої компетенції;

недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;

безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;

постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;

сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість в роботі.

Державні службовці **мають право**:

користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України;

брати участь у розгляді питань і прийнятті в межах своїх повноважень рішень;

одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого та регіонального самоврядування необхідну інформацію з питань, що належать до їхньої компетенції;

на повагу до особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;

вимагати затвердження керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою службовця;

на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, який йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи;

безперешкодно знайомитися з матеріалами, що стосуються проходження ним державної служби, у необхідних випадках давати особисті пояснення;

на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, брати участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії;

вимагати службового розслідування при підозрі або висуненні безпідставних, на думку службовця, звинувачень;

на здорові, безпечні та належні умови праці;

на соціальний і правовий захист відповідно до його статусу;

захищати свої законні права та інтереси у вищих державних органах та у судовому порядку.

Державний службовець **повинен діяти** в межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, що суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а в разі наполягання на його виконанні, повідомити вищу за посадою особу.

Конкретні обов'язки та права державних службовців визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються в посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівниками відповідних державних органів у межах закону та їхньої компетенції.

Не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі та його апараті наступні особи:

які визнані у встановленому порядку недієздатними;

які мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади;

які у разі прийняття на службу безпосередньо підпорядковуватимуться особам, що є їхніми близькими родичами чи свояками, а також в інших випадках, установлених законами України. Особа, яка претендує на зайняття посади державного службовця третьої-сьомої категорій, подає за місцем майбутньої служби відомості про доходи та зобов'язання фінансового характеру, у тому числі й за кордоном, відносно себе і членів своєї сім'ї. Особа, яка претендує на зайняття

посади державного службовця першої і другої категорій повинна подати також відомості про належні їй та членам її сім'ї нерухоме та цінне рухоме майно, вклади в банках і цінних паперах.

Дисциплінарні стягнення застосовуються до державного службовця за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних із проходженням державної служби, а також за вчинок, який дискредитує його як державного службовця або державний орган, у якому він працює.

До службовців крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовуватися наступні **заходи дисциплінарного впливу**:

- попередження про неповну службову відповідність;
- затримка до одного року в присвоєнні чергового рангу чи в призначенні на вищу посаду.

1.4. Стратегічні напрями діяльності державної служби України

Національне агентство України з питань державної служби вперше серед інших центральних органів виконавчої влади запровадило **систему управління якістю** ДСТУ ISO 9001:2000, що надало йому можливість:

- покращити якість послуг для споживачів та забезпечити їхній стабільний рівень;

- підвищити ефективність використання бюджетних коштів;

- забезпечити прозорість діяльності і прийнятих рішень для населення і вищих органів державної влади;

- збільшити мотивацію праці та задоволеність персоналу за рахунок кращої організації його роботи;

- підвищити рівень і можливості удосконалення управління.

Основним результатом впровадження такої системи управління стала зміна способу дій та мислення працівників, які відтепер спрямовані не на формальне виконання посадових обов'язків та поточних завдань, а передусім на якісне надання очікуваних послуг споживачам.

Стратегічними напрямими діяльності Національного агентства України з питань державної служби є наступні:

- нормативне та організаційне впровадження нової редакції Закону України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI „Про державну службу”;

- розвиток та модернізація системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- реалізація положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012;

- участь у формуванні Президентського кадрового резерву „Нова еліта нації”

відповідно до Указу Президента України від 5 квітня 2012 р. № 187/2012;

адаптація державної служби України до стандартів ЄС та здійснення впровадження європейських інструментів інституційної розбудови (Twinning, TAIEХ, SIGMA тощо), у тому числі і на регіональному рівні.

Стратегічний розвиток Нацдержслужби України передбачає:

1. Виконання завдань щодо впровадження нового механізму стандартів та процедур службових відносин у сфері державної служби:

розроблення та затвердження необхідних нормативно-правових актів та методичний супровід з питань набору на державну службу та її проходження на основі компетентнісного підходу з метою гарантування єдиних для всіх державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим інструментів регулювання діяльності державних службовців; відповідних умов працевлаштування та просування по службі; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу роботи, складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в її виконання;

удосконалення робочих процесів; визначення функціонального змісту праці державного службовця на робочому місці, відповідних посадових обов'язків і прав, а також визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей державних службовців, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді; впровадження механізмів гарантування політичної неупередженості державних службовців при виконанні службових обов'язків;

удосконалення організаційно-правових засад служб персоналу державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їхніх апаратів шляхом запровадження системного аналізу інформаційного, технічного, нормативно-правового й документального забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі та потреб його вдосконалення, усунення зайвої документальної звітності;

запровадження системи стратегічного планування управління людськими ресурсами та супроводження кар'єрного просування державних службовців, у тому числі шляхом створення механізму професійної адаптації та професійного розвитку державних службовців без відриву від служби з орієнтацією на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною посадою;

створення системи незалежного моніторингу кадрової політики у сфері державної служби, у тому числі звітування з питань ефективності процесів набору та просування на державній службі, систематичного аналізу діяльності апарату державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим щодо функціональної та організаційної структури органу відповідно до цілей його діяльності та належного кадрового забезпечення.

2. Виконання завдань щодо посилення інституціональної спроможності в системі державної служби:

визначення стратегічних напрямів, методів і механізмів адаптації

законодавства про державну службу до стандартів Європейського Союзу, удосконалення стандартів і процедур роботи апаратів державних органів України та Автономної Республіки Крим;

забезпечення інформаційно-технологічного супроводження процесів управління людськими ресурсами, у тому числі удосконалення механізму збору, опрацювання, аналізу й захисту інформації у сфері державної служби, створення автоматизованої системи діагностики професійної компетентності державних службовців і комплексної системи захисту інформації;

створення системи інформаційно-аналітичного та навчально-методичного забезпечення сталої діяльності служб персоналу державних органів України, органів влади Автономної Республіки Крим та їхніх апаратів;

посилення роз'яснювальної роботи серед громадськості та моніторинг громадської думки щодо реформи державної служби;

упровадження системи управління організаційною культурою в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їхніх апаратах, механізмів посилення відкритості та налагодження взаємодії з інститутами громадянського суспільства, ефективного зворотного зв'язку;

реформування щодо посилення міжнародної співпраці з вивченням кращого досвіду нормативно-правового регулювання державної служби, застосування інноваційних технологій у сфері кадрової політики, науково-методичного та інформаційно-аналітичного функціонування державної служби;

посилення механізму впровадження в Україні інструментів інституційної розбудови Європейської Комісії Twinning, TAIEX і SIGMA з метою розв'язання конкретних проблем розвитку процесів євроінтеграції.

Тема 2. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Класифікація посадових рівнів державних службовців

Правовий статус державного службовця залежить від категорії, до якої віднесено посаду, яку він обіймає. Основними критеріями класифікації посад державних службовців в Україні є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу.

Установлюються такі **категорії посад державних службовців**:

перша категорія – посади перших заступників міністрів, керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Уряду України, їхніх перших заступників, голів та членів державних колегіальних органів, Постійного Представника Президента України в Автономній Республіці Крим, голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, керівників Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України, заступників керівників Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України та інші прирівняні до них посади;

друга категорія – посади керівників секретаріатів комітетів Верховної Ради України, структурних підрозділів Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, радників та помічників Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, заступників міністрів, заступників інших керівників центральних органів виконавчої влади, першого заступника Постійного Представника Президента України в Автономній Республіці Крим, перших заступників голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій та інші прирівняні до них посади;

третья категорія – посади заступників керівників структурних підрозділів, завідувачів секторів, головних спеціалістів, експертів, консультантів Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України і Секретаріату Кабінету Міністрів України, заступників Постійного Представника Президента України в Автономній Республіці Крим, заступників голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а також голів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, начальників управлінь, самостійних відділів у складі міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, державних

колегіальних органів, інші прирівняні до них посади;

четверта категорія – посади спеціалістів Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України і Секретаріату Кабінету Міністрів України, заступників начальників управлінь, самостійних відділів (підвідділів) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів, керівників управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інші прирівняні до них посади;

п'ята категорія – посади спеціалістів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів, заступників голів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, заступників керівників управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, спеціалістів апарату цих адміністрацій, інші прирівняні до них посади;

шоста категорія – посади керівників управлінь, відділів, служб районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, спеціалісти управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інші прирівняні до них посади;

сьома категорія – посади спеціалістів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, їх управлінь і відділів, інші прирівняні до них посади.

У зв'язку з названими категоріями посад державним службовцям встановлюються такі ранги:

службовцям **першої категорії** може бути присвоєно **3, 2 і 1** ранг;

службовцям **другої категорії**, може бути присвоєно **5, 4 і 3** ранг;

службовцям **третьої категорії** може бути присвоєно **7, 6 і 5** ранг;

службовцям **четвертої категорії** може бути присвоєно **9, 8 і 7** ранг;

службовцям **п'ятої категорії** може бути присвоєно **11, 10 і 9** ранг;

службовцям **шостої категорії** може бути присвоєно **13, 12 і 11** ранг;

службовцям **сьомої категорії** може бути присвоєно **15, 14 і 13** ранг.

Ранг державному службовцю присвоюється відповідно до посади, яку він обіймає, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. Ранги, які відповідають посадам **першої категорії**, присвоюються Президентом України. Ранги, які відповідають посадам **другої категорії**, присвоюються Кабінетом Міністрів України, крім рангів, що присвоюються державним службовцям, які є працівниками Апарату Верховної Ради України. Ранги державним службовцям – працівникам Апарату Верховної Ради України, що відповідають посадам другої категорії, присвоюються Головою Верховної Ради України. Ранги, які

відповідають посадам **третьої-сьомої категорій**, присвоюються керівником державного органу, в системі якого працює державний службовець.

При прийнятті на державну службу службовцю присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад.

Для присвоєння чергового рангу в межах відповідної категорії посади державний службовець повинен успішно відпрацювати на посаді, яку він обіймає, **два роки**. За виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути присвоєно черговий ранг *достроково* в межах відповідної категорії посад. За сумлінну працю державному службовцю при виході на пенсію може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за вироком суду. Якщо державний службовець перейшов на посаду нижчої категорії або залишив державну службу, на яку потім повернувся, за ним зберігається присвоєний ранг.

Народним депутатам України, які до обрання перебували на державній службі, час виконання цих обов'язків зараховується до стажу державної служби.

У трудовій книжці державного службовця робиться запис про присвоєння, зміну і позбавлення відповідного рангу.

2.2. Просування по службі державного службовця

Просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу.

Державний службовець має право брати участь у **конкурсі на заміщення вакантної посади**. Переважне право на просування по службі мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативність, постійно підвищують свій професійний рівень та зараховані до кадрового резерву.

Крім того, Кабінетом Міністрів України визначено перелік умов, за додержанням яких призначення на посаду державного службовця проводиться **без конкурсного відбору**, а саме:

державні службовці, які зараховані до кадрового резерву або пройшли стажування;

державні службовці, які припинили державну службу у зв'язку з відставкою; керівники, які згідно із законодавством обираються або затверджуються колегіальними органами;

керівники, які призначаються міністрами, керівниками інших центральних органів державної виконавчої влади за погодженням із керівниками місцевих органів державної виконавчої влади;

спеціалісти, які були переміщені в межах одного державного органу на рівнозначну або нижчу посаду з дотриманням вимог законодавства про працю;

державні службовці, які перебували на відповідних посадах у державних органах, у тому числі в тих, що ліквідуються, до новостворених органів державної виконавчої влади і місцевого самоврядування;

випускники Національної Академії державного управління при Президентіві України та її філіалів, які повертаються до тих державних органів, які направляли їх на навчання;

керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів обласних, Київської і Севастопольської місцевих державних адміністрацій за погодженням з відповідними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади;

керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів районних, районних у місті Києві та Севастополі державних адміністрацій за погодженням з відповідними обласними Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями.

Крім загальних підстав, передбачених Кодексом законів про працю України, державна служба **припиняється**:

за умови порушення реалізації права на державну службу;

за недотримання пов'язаних із проходженням державної служби вимог;

після досягнення державним службовцем граничного віку проходження державної служби;

у разі відставки державних службовців, які займають посади першої або другої категорії;

через виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню державного службовця на державній службі;

через порушення Присяги або відмови державного службовця від її прийняття;

через притягнення державного службовця до кримінальної або адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення, пов'язані з порушенням обмежень, передбачених Законом України „Про засади запобігання і протидії корупції”.

Припинення державної служби здійснюється у триденний строк з дня отримання органом, де працює державний службовець, копії відповідного судового рішення, яке набрало законної сили.

Зміна керівників або складу державних органів не може бути підставою для припинення державним службовцем державної служби на посаді, яку він обіймає, а також з ініціативи новопризначених керівників, крім державних службовців патронатної служби.

За державними службовцями, які обіймали посади першої категорії не менше трьох років і звільнені у зв'язку зі зміною або закінченням терміну повноважень органу, де вони працювали, зберігається середньомісячний заробіток на період працевлаштування, але не більше одного року.

Відставкою є припинення державної служби службовцем, який обіймає посаду першої або другої категорії, за письмовою заявою. Підставами для такої відставки є:

принципова незгода з рішеннями державного органу чи посадової особи, а також етичні перешкоди для перебування на державній службі;

примушування до виконання рішення державного органу чи посадової особи, яке суперечить чинному законодавству, що може заподіяти значної матеріальної або моральної шкоди державі, підприємствам, установам, організаціям або об'єднанням громадян чи громадянину;

стан здоров'я, що перешкоджає виконанню службових повноважень (за наявності медичного висновку).

Відставка приймається або в ній дається мотивована відмова державним органом або посадовою особою, які призначили державного службовця на цю посаду. Рішення про прийняття відставки або відмову в ній приймається у місячний термін. У разі відмови у відставці державний службовець повинен продовжувати виконання службових обов'язків і має право на звільнення в порядку, передбаченому Кодексом законів про працю України.

У разі **відставки державного службовця**, який не досяг пенсійного віку, але має страховий стаж, необхідний для призначення пенсії за віком у мінімальному розмірі і відпрацював на посадах першої чи другої категорії не менше п'яти років, йому виплачується щомісячно 85% його посадового окладу з урахуванням надбавок за ранг та за вислугу років до досягнення віку, що дає право на призначення пенсії. У разі наявності (набуття) права на пенсію державним службовцем, який вийшов у відставку, йому надається можливість вибору між отриманням виплати у зв'язку з відставкою чи пенсії або щомісячного довічного грошового утримання, що виплачується замість пенсії.

При досягненні державним службовцем, який перебуває у відставці, віку, що дає право на призначення пенсії відповідно до цього Закону, йому призначається пенсія як державному службовцю.

У разі засудження за скоєння злочину працевлаштування і виплати призначеної пенсії або щомісячного довічного грошового утримання припиняються.

2.3. Особливості організації праці державного службовця

Державну службу та службу в органах місцевого самоврядування можна розглядати у таких аспектах:

соціальному – здійснення на професійній основі суспільно корисної діяльності щодо виконання функцій держави особами, що обіймають відповідні посади в органах державної влади на постійній основі;

політичному – реалізація державної політики;

правовому – нормативно-правове регулювання державно-службових

відносин;

ідеологічному – формування іміджу державної служби;

соціологічному – за ступенем реалізації повноважень органами влади;

організаційному – формування організаційних засад діяльності державних службовців;

процесуальному – технологічне забезпечення процесу функціонування держави, реалізація її функцій;

морально-особистісному – формування етичних засад функціонування державної служби та виявлення в ньому індивідуальних властивостей людини, яка професійно виконує обов'язки службовця у сфері державного управління.

Якщо враховувати зміст управлінської діяльності, кадри управління, до яких належать службовці органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, мають *вміти*:

провести оцінку проблемної ситуації в суспільному житті;

виміряти економічні, соціальні, політичні й духовно-культурні процеси в їхній інтегральній сукупності;

виявити основні закономірності й тенденції розвитку, *поставити цілі* (найближчі, середньотермінові, стратегічні),

визначити сукупність методів їхнього поетапного досягнення;

створити, керуючись принципами побудови та проектування організацій, оптимальні організаційні структури управління (формальні й неформальні);

правильно організувати робочі місця;

уточнити функції, права, повноваження та відповідальність кожного управлінця;

знайти ресурси управління (особливо в соціальній сфері);

вміти поставити цілі і застосувати для нього досягання новітні технології (інформаційні, нормативно-правові, освітні, адміністративні тощо), що надасть можливість забезпечити прийняття зваженого управлінського рішення;

оцінити ефективність управлінського рішення і *проводити* безперервну корекцію нового циклу управлінського процесу.

Діяльність сучасної державної служби можлива за умов реалізації двох моделей державного управління – **бюрократичної** та **менеджерської**. Останнім часом все більшу вагу набуває менеджерська модель державного управління як запровадження *принципів менеджменту* на державній службі.

Менеджмент в державній службі має свої особливості в цілях, методах оцінки результатів, звітності, процедурах контролю, відповідальності й системах стимулів. При цьому реалізація **функцій менеджменту** теж має свою специфіку:

планування і прогноз зазвичай устанавлюються керівними державними органами, але в кінцевому рахунку опираються на цілі, які обираються народом і громадянським суспільством через демократичний вибір керівництва країни;

організація державної служби, як правило, має більш ієрархічну структуру і відповідні цій ієрархії управлінські процедури. У зв'язку з цим в рамках

державної служби складається свій адміністративно-бюрократичний стиль управління, який, тим не менше, має багато спільного зі стилем управління у великих ієрархічних комерційних організаціях;

мотивація в державній службі меншою мірою ґрунтується на грошовій винагороді, а більшою – на стимулах негрошового характеру (престиж, виконання важливої роботи, стабільність, можливість подальшої кар'єри);

контроль і оцінка результатів в межах державної служби здійснюється керівними структурними одиницями і одночасно людьми як безпосередньо, так і за допомогою засобів масової інформації і громадських організацій. Контроль в державній службі має більш охоплюючий характер, ніж в комерційній організації.

Важливою складовою управління є позитивний **морально-психологічний клімат** у колективі, який виступає основою для продуктивної й якісної роботи державного службовця. Під ним розуміють стійкий емоційно-моральний стан, у якому відображаються типове для колективу ставлення до справи, цілей і мотивів у спільній діяльності, домінуючі настрої, громадська думка, відносини, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови і сподівання людей, ставлення один до одного і до найважливіших матеріальних і духовних цінностей, дух колективу.

Тема 3. ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Організація конкурсного відбору на посаду державного службовця

При прийнятті на державну службу може встановлюватися **випробування** терміном до шести місяців. З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, може проводитися **стажування** терміном до двох місяців із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи.

Конкурс на заміщення вакантних посад державних службовців є одним із чотирьох видів процедур вступу на державну службу поряд із *призначенням, зарахуванням і виборами*. Конкурс застосовується в 95% випадків під час проведення заміщення вакантної посади державного службовця.

Конкурс на заміщення вакантної посади повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу до державної служби громадян України. Рішення про проведення конкурсу приймається керівником органу за наявності вакантної посади державного службовця.

Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду, утворюється **конкурсна комісія** у складі голови, секретаря і членів комісії. Очолює конкурсну комісію заступник керівника державного органу. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу.

Особи, які подали необхідні документи до державного органу для участі у конкурсі, є **кандидатами на зайняття вакантної посади** державного службовця.

Конкурс проводиться *поетапно*:

публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації;

прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їхній попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади;

проведення іспиту та відбір кандидатів.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний опублікувати **оголошення** про проведення конкурсу в пресі або поширити його через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу та довести його до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс. В оголошенні про проведення конкурсу мають міститися такі відомості:

найменування державного органу із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів;

назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою;

основні вимоги до кандидатів, визначені державним органом згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців;

термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу).

Кандидат на посаду державного службовця подає такі **документи**:

- 1) особова картка (форма П-2ДС) з відповідними додатками та фотокарткою розміром 4x6 см;
- 2) копії документів про освіту, у тому числі про повну вищу освіту, науковий ступінь, вчене звання, підвищення кваліфікації;
- 3) медична довідка про стан здоров'я за формою, встановленою МОЗ;
- 4) відомості про майно, доходи, зобов'язання фінансового характеру, у тому числі за кордоном, що подаються у порядку та обсягах, визначених законами та іншими виданими на їх основі нормативно-правовими актами.

Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на їхню відповідність встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця. Особи, документи яких не відповідають встановленим вимогам, за рішенням голови конкурсної комісії до конкурсу не допускаються, про що їм повідомляється кадровою службою з відповідним обґрунтуванням. Якщо кандидат наполягає на участі у конкурсі за даних обставин, він допускається до конкурсу, а остаточне рішення приймає конкурсна комісія.

Іспит проводиться конкурсною комісією державного органу, у якому оголошено конкурс, з метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців.

Порядок проведення іспиту у державному органі та перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень цього державного органу та його структурних підрозділів затверджується керівником органу, у якому проводиться конкурс, відповідно до Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців.

Екзаменаційні білети мають складатися з *п'яти питань*: по одному питанню на перевірку знання Конституції України, законів „Про державну службу”, „Про боротьбу з корупцією” та два питання на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу. Перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу має бути затвердженим керівником державного органу, в якому проводиться конкурс.

Перелік питань для перевірки знань кандидатом Конституції України, Законів України „Про державну службу” та „Про засади запобігання і протидії корупції”, зразок форми екзаменаційного білета та екзаменаційної відомості наведено у Додатках А-В. Тривалість відповідей на білети не має перевищувати 60 хв.

Для оцінювання знань кандидатів використовується п'ятибальна система. Усі кандидати на посаду, які на екзамені набрали 13 і більше балів (із 25 можливих), вважаються такими, що успішно склали іспит. Однак рішення про визнання переможця конкурсу конкурсна комісія приймає не лише за результатами іспиту, але й враховує інші фактори. Зокрема, після проведення іспиту з особами, які успішно склали цей іспит, обов'язково проводяться відповідні **індивідуальні співбесіди**. Результати таких співбесід фіксуються у протоколі засідання конкурсної комісії. Після проведення із кандидатами на посаду індивідуальних співбесід конкурсна комісія при прийнятті рішення про переможця конкурсу **враховує**:

чи відповідає професійно-кваліфікаційний рівень кандидата на посаду тим вимогам, які для цієї посади встановлені нормативними документами (освітній рівень кандидата, його стаж та досвід роботи);

які знання виявив кандидат на посаду в ході проведення з ним індивідуальної співбесіди;

чи зарахований учасник конкурсу до кадрового резерву на заміщення посади державного службовця;

чи стажувався конкурсант перед проведенням конкурсу на посаді державного службовця і чи успішно він пройшов це стажування.

Співбесіда може проводитися шляхом використання одного з її типів:

структурована (визначається стандартний перелік питань для певних посад. Особа, яка проводить співбесіду, заносить відповіді кандидата на питання у попередньо підготовлений бланк);

неструктурована (немає стандартних питань і визначеного порядку проведення співбесіди);

ситуаційна (в запитаннях моделюються ситуації, які можуть виникнути під час виконання службових обов'язків. Кандидату пропонується вирішити питання, які виникають у запропонованих ситуаціях).

Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців.

Кандидати, які успішно здали конкурсний іспит, але не пройшли співбесіди, у разі їхньої згоди можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в державному органі, в якому проводився конкурс, і протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу. Якщо за результатами конкурсу не відібрано жодного з кандидатів для

призначення на посаду, конкурсна комісія не може рекомендувати цих кандидатів до кадрового резерву.

Якщо жоден з кандидатів не рекомендований конкурсною комісією для зайняття вакантної посади державного службовця, оголошується повторний конкурс.

Засідання конкурсної комісії оформляється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і подається керівникові не пізніше ніж через два дні після голосування. Кожний член комісії може додати до протоколу свою окрему думку.

Конкурсна комісія повідомляє кандидатів про результати конкурсу протягом трьох днів після його завершення. Рішення конкурсної комісії може бути оскаржене керівником відповідного державного органу протягом трьох днів після ознайомлення з цим рішенням.

Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу протягом місяця з дня прийняття рішення конкурсною комісією. Прийняття на державну службу оформляється наказом або розпорядженням керівника державного органу, з яким ознайомлюється особа, що призначається на посаду.

3.2. Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади державного службовця

Наказом Національного агентства України з державної служби від 13.09.2011 р. №11 затверджено „Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців”, на основі якого керівники державних органів та їхні кадрові служби при оголошенні конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців мають визначати професійно-кваліфікаційні вимоги до претендентів на посади державних службовців щодо рівня їхньої освітньої підготовки, рівня кваліфікації, фаху, необхідного стажу роботи за фахом, стажу державної служби тощо (Додаток Г).

Державний службовець повинен мати, як правило, **повну вищу освіту** (освітньо-кваліфікаційний рівень – спеціаліст, магістр за спеціальностями галузі „Державне управління” або іншими, професійно орієнтованими для державної служби, з додатковим підвищенням кваліфікації за професійними програмами вказаної галузі), а на посадах керівників структурних підрозділів та їхніх заступників – обов’язково повну вищу освіту.

Безперервний характер навчання має сприяти постійному поєднанню теоретичних знань з практичними навичками, оволодінню передовими методами та засобами роботи, створенню умов для інноваційної управлінської діяльності.

Необхідна спеціальність (спеціалізація) магістрів державного управління, які можуть заміщати посади державних службовців четвертої категорії і вище, визначається відповідно до певних груп функцій державного управління, з якими

пов'язана їх майбутня діяльність.

При заміщенні посад державних службовців четвертої категорії і вище кандидатами (докторами) наук ураховується відповідність спеціальності, за якою захищено дисертацію, функціям державного управління, з якими переважно пов'язана діяльність державного службовця.

Державний службовець повинен **володіти:**

знаннями з Конституції України, законів України „Про державну службу” та „Про засади запобігання і протидії корупції”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу;

вмінням вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію;

аналітичним мисленням, розумінням сучасних проблем менеджменту, технологією адміністративної роботи, здатністю продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології.

Державні службовці мають досконало володіти **державною мовою**. Крім того, державні службовці, які за характером своєї роботи вирішують питання, пов'язані з формуванням та здійсненням міждержавних зв'язків, повинні володіти на рівні побутового і професійного спілкування однією з **іноземних мов**.

При цьому обов'язковими для державних службовців різних категорій є такі **загальні вимоги:**

1. Для **керівників органів державної влади** знання питань економіки та вміння застосовувати їх на практиці.
2. Для **керівників структурних підрозділів** органів державної влади:
уміння реалізувати плани роботи свого підрозділу, аналізувати та узагальнювати інформацію з напрямку його діяльності з метою визначення *досягнень* цього підрозділу та заходів щодо *усунення недоліків* в його роботі;
уміння визначати терміни, порядок і послідовність виконання робіт.
3. Для **спеціалістів різних категорій** – уміння реалізовувати плани діяльності свого функціонального напрямку, систематизувати, обробляти, аналізувати та узагальнювати інформацію щодо своєї діяльності з метою визначення *досягнень* та заходів, спрямованих на усунення недоліків у цій діяльності.

Особистими вимогами для всіх державних службовців є **принциповість, рішучість і вимогливість** у дотриманні чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної України; **ініціативність, особиста ввічливість, тактовність та витримка**.

Відповідність обов'язків і кваліфікації державних службовців вимогам посадових професійно-кваліфікаційних характеристик визначається атестаційною комісією згідно з чинним положенням про порядок проведення атестації державних службовців.

При заміщенні посад державних службовців на конкурсних засадах за

рівних професійно-кваліфікаційних вимог та умов до кандидатів на заміщення перевага може надаватися таким фахівцям:

які мають науковий ступінь за профілем майбутньої роботи;

що отримали другу повну вищу освіту за фахом або мають фаховий стаж роботи за кордоном;

які працювали (працюють) на керівних посадах в державних підприємствах;

які володіють однією або декількома іноземними мовами.

3.3. Вимоги до якостей кандидатів на заміщення вакантної посади державного службовця

Особливості сучасного погляду на державного службовця містяться у тому, що він розглядається як носій **інноваційної організаційної культури**, головний агент послідовних змін у суспільстві. Управлінська та організаційна робота належить до тих видів діяльності людини, які вимагають наявності специфічних особистих якостей, що формують умови професійної придатності кандидата на заміщення вакантної посади державного службовця. Психологічна спрямованість, схильність до цього виду діяльності відіграють першочергову роль при відборі державних службовців, що в свою чергу вимагає від них професійної компетентності і розвитку моральних, соціально-психологічних, організаторських, інтелектуально-вольових та педагогічних якостей.

Професійна компетентність зумовлює не тільки оволодіння необхідними знаннями, вміннями та навичками, а й вміння їхнього кваліфікованого застосування при вирішенні завдань, що стоять перед державним службовцем, і пред'являються до якості виконуваних робіт. Професіоналізм у роботі характеризується також знанням законодавства з питань організації праці, підвищення кваліфікації, методів організації, планування та управління діяльністю, основ мотивації трудової поведінки та ін.

Державний службовець повинен мати такі **моральні якості**:

дисциплінованість – діяти відповідно до правил організації суспільства;

людяність – чуйно й уважно ставитись до людей і їхніх потреб;

вимогливість – суворо контролювати дотримання дисципліни, бути нетерпимим до показухи і недбалості в роботі;

справедливість – давати об'єктивну оцінку результатам роботи членів колективу;

чесність і правильне реагування на критику – спокійно сприймати конструктивну критику, прагнути до самовдосконалення;

скромність – бути простим і доступним у спілкуванні, нетерпимим до чванства.

Основними **соціально-психологічними якостями** державного службовця є:

почуття колективізму – віра в силу і можливості колективу, формування колективної думки при розв'язанні питань та завдань;

комунікабельність – вміння вступати в контакт з людьми, установлювати

психологічні відносини з членами колективу;

культура спілкування – уміння коротко, ясно й чітко виражати власні думки, уміння слухати співрозмовника і поважати його думку;

самовладання – уміння зберігати спокій й розважливність, не бути примхливим і нервовим в екстремальних умовах.

Основними **інтелектуально-вольовими якостями** державного службовця є:

уміння бачити назрілі проблеми, чітко їх формулювати, своєчасно вживати заходів до їхнього вирішення;

почуття нового – уміння бачити перспективу власного розвитку та розвитку колективу, сприймати передові підходи, брати активну участь у впровадженні інновацій та сприяти новаторству членів колективу;

творчий підхід до справи – уміння нестандартно вирішувати складні завдання з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов і обставин;

ініціатива та рішучість – здатність до ризику, самостійного й оперативного прийняття рішень, уміння брати на себе відповідальність за дії колективу;

наполегливість – здатність доводити справу до кінця, усувати перешкоди, вимагати таких самих дій від колективу.

Основними **організаторськими якостями** державного службовця є:

діловитість – опиратися на розуміння чинників, наявний стан справ, уміння оперативно, результативно й чітко проводити ділові бесіди, збори та переговори;

підприємливість – уміння бачити й використовувати резерви підвищення якості власної роботи і роботи членів колективу;

цілеспрямованість – уміння сконцентрувати сили та ресурси колективу на досягнення стратегічних цілей;

оперативність – своєчасність в оцінці ситуацій, прийнятті й реалізації нових рішень, уміння відчувати та ліквідувати „вузькі місця”;

розпорядливість – здатність своєчасно та вичерпно ставити завдання, фіксувати й контролювати терміни їхнього виконання;

організаторське чуття – уміння розбиратися у людях, розуміти психологічні особливості підлеглих, враховувати їх при розстановці кадрів;

громадська енергійність – здатність активізувати діяльність підлеглих, „заряджати” їх енергією і впевненістю у виконанні поставлених завдань;

уміння планувати та організовувати свою працю – ефективний розподіл власних сил, часу й ресурсів, раціональна регламентація робочого дня.

Основними **педагогічними якостями** державного службовця є:

уміння виховувати підлеглих цілеспрямовано, ненав’язливо, зі знанням їхнього характеру усувати негативні та закріплювати позитивні якості;

здатність налагоджувати та підтримувати дисципліну підлеглих, правильно та своєчасно вживати заходів щодо заохочення й покарання, створювати атмосферу взаємовимогливості й переконливості, використовуючи виховні можливості колективу і силу власного прикладу;

уміння створювати в колективі атмосферу взаємодопомоги, співробітництва й

товариства, знаходити вірні шляхи виховання й згуртованості колективу;

уміння підготувати й озвучити лекцію, доповідь, семінарське або практичне заняття на тренінгу;

уміння виховувати особистим прикладом відповідального ставлення до праці.

Необхідність розвитку тих або інших якостей визначається конкретними завданнями діяльності колективу, чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Державний службовець має прагнути до розвитку всього комплексу якостей, тому що відсутність одних якостей не компенсується наявністю інших, а це суттєво знижує ефективність усієї діяльності.

Державному службовцю мають бути притаманними також фізичне, моральне й розумове здоров'я, порядність, кмітливість, працездатність, експертно-аналітична здібність і почуття гумору.

Етика державного службовця – це система норм, дій, правил і принципів при державно-службових стосунках, які є сукупністю глибоко усвідомлених, конкретизованих і найбільш придатних для даного суспільства норм загальнолюдської моралі. Специфіка професійної етики державного службовця пов'язана з тим, що його діяльність має відповідати як Конституції і чинному законодавству, так і моральним принципам і нормам. Отже, етичний кодекс державного службовця має враховувати не тільки загальноприйняту мораль, а й неординарну специфіку службових обов'язків і повноважень.

Державна служба як інститут влади, на який покладена надзвичайна суспільна довіра, передбачає гідну поведінку, честь, професійне виконання обов'язків без зловживань і використання службового становища в корисних цілях. Людина, яка приходить на державну службу, має зробити свідомий і добровільний вибір, погоджуючись на суворі обмеження в публічній і приватній діяльності. Тільки в цьому випадку дотримання вимог професійної етики й етикету буде сприяти зміцненню авторитету державної влади і зростанню довіри громадян до державних інститутів.

Отже, до основних рис професійної етики належать **професійна чесність, гідність, справедливість, такт та сумлінне виконання обов'язків.**

Основу *професійної гідності*, самооцінки діяльності складає усвідомлення значущості державного управління в житті суспільства.

Професійна справедливість вимагає неупередженого аналізу будь-яких ситуацій, не піддаючись тиску, з метою збереження максимальної об'єктивності при їхньому розгляді.

Професійний такт передбачає вміння реалізовувати загальні принципи моралі у службових стосунках: стриманість, передбачливість, шанобливість до колег і громадян, ввічливість, коректність і культуру при спілкуванні.

Професійний обов'язок найтісніше пов'язаний з професійною етикою. Саме усвідомлення обов'язку спонукає державного службовця дотримуватися службової дисципліни і з відповідальністю ставитися до справи.

Службова дисципліна – це такий стан суспільних відносин, який вимагає від державного службовця дотримання вимог чинного законодавства і належного виконання покладених на нього службових повноважень.

Професіоналізм державного службовця є показниками його *моральності*, відданості справі й обов'язку. Поєднання його професійної компетентності з моральністю створює умови для максимально ефективного впливу державної служби на реальне життя громадян.

Державний службовець має дотримуватися таких етичних норм:

1. Бути привітним, чемним з людьми, не забувати про посмішку, яка сприяє їхньому гарному настрою, стримувати свої емоції і керувати своєю поведінкою за всіх обставин.
2. Дотримуватися правил і мовних моделей привітання. Першим має привітати підлеглий, молодший старшого, чоловік жінку незалежно від посадового рівня. У той же час молодій дівчині слід першим привітати свого керівника, особливо якщо він є старшим за неї. Молодому начальнику слід першим привітати старшого за віком підлеглого. Неприпустимо не відповідати на привітання.
3. До підлеглих слід звертатися тільки на „Ви”, тому що при зверненні на „ти” стираються грані службової дисципліни, що негативно позначається на морально-психологічному мікрокліматі колективу.
4. Ніколи не бути грубим. Грубість і крики пригнічують настрій підлеглих і тим самим знижують продуктивність праці.
5. Уміло, не зловживаючи, користуватися механізмом критики. Не допускати переростання конфліктних ситуацій у конфлікти. Бути самокритичним. Мати мужність визнавати свої помилки, упущення, домагатися їхнього усунення.

Тема 4. МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

4.1. Особливості набору кандидатів та їх відбору в системі державної служби України

Державна кадрова політика – це політика у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання покладених на державних службовців службових обов'язків. Кадрова політика є системою *організаційних, правових* та інших заходів уповноважених державою суб'єктів, яка формує кадри органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання їхніх функцій. Ефективна кадрова політика має бути спрямованою на досягнення таких цілей:

- прогнозування і планування потреби у кадрах;
- раціональне використання кадрів шляхом його підбору та розстановки;
- планування професійного та особистісного розвитку персоналу;
- створення і використання кадрового резерву на керівні посади.

Метою державної кадрової політики органів державної влади є по-перше, забезпечення ефективного функціонування апарату державного управління; по-друге, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих кадрів у державному секторі різних галузей господарства, державних органів та органів державного самоврядування; по-третє, створення національної управлінської еліти.

Основними завданнями державної кадрової політики є:

- проведення єдиної політики у всіх сферах суспільно-політичного життя;
- наукове обґрунтування потреби державних органів у кадрах;
- розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;
- розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробка нормативних актів реалізації ефективної кадрової політики.

Принципами державної кадрової політики в органах державної влади є:

- демократичний добір;
- просування по службі за діловими якостями;
- постійне навчання державних службовців;
- заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- систематичне відновлення кадрів;
- здійснення контролю за діяльністю кадрів.

Політика кадрового добору державних службовців має базуватися на принципі системності та належного наукового забезпечення. Основною передумовою залучення на відповідні посади державних службовців компетентних, висококваліфікованих працівників є формування дійового

кадрового резерву та робота з ним. Загальна схема добору персоналу є *універсальною* для всіх органів державної влади.

Підбір кадрів на посади державних службовців має базуватись на *системі критеріїв*, серед яких превалює:

1. Високий рівень освіти, передусім економічної, юридичної або загальноуправлінської, і здатності до постійної самоосвіти.
2. Спеціальна фахова підготовка в комплексі з практичними знаннями і вміннями застосовувати свої знання на практиці.
3. Висока мораль і етика поведінки.
4. Патріотизм.
5. Культурний рівень, що передбачає знайомство із історичними цінностями, культурним надбанням своєї нації, народу і держави тощо.
6. Внутрішня гідність вищої управлінської еліти, їхня здатність говорити правду, незважаючи на особисті інтереси.
7. Уміння керівників державного апарату управління бути вільною від комплексу матеріальної залежності, щонайвище цінувати в собі почуття свободи.

Для набору і відбору кадрів має бути опис посадових обов'язків і кваліфікаційних навичок, потрібних для виконання роботи для кожної посади і для кожного керівника. Це одна з основних вимог системи державної служби.

Порядок вступу на посаду державного службовця залежить від особливостей статусу державного органу; категорії державної посади; шляхів заміщення цих посад.

Дані про вакансії посад державних службовців підлягають публікації та поширенню через засоби масової інформації не пізніше як за один місяць до проведення конкурсу.

Забороняється вимагати від кандидатів на державну службу відомості та документи, подання яких не передбачено законодавством України.

Президент України, Голова Верховної Ради України, члени Уряду України, голови місцевих державних адміністрацій мають право *самостійно добирати та приймати* осіб на посади своїх помічників, керівників прес-служб, радників і секретарів згідно зі штатним розписом і категорією, що відповідає посаді (патронатна служба).

З особами, які претендують на зайняття посади державного службовця, за їхньою письмовою згодою проводиться спеціальна перевірка в порядку, встановленому Законом України „Про засади запобігання і протидії корупції”. У разі прийняття на державну службу на конкурсній основі спеціальна перевірка проводиться після проведення конкурсу стосовно осіб, які рекомендовані для призначення на посаду.

В Україні в системі державної служби посади заміщуються шляхом **призначення** або **за конкурсом**. Призначення на державну посаду стосується I-III категорій посад державних службовців і проводиться органами державної

влади і посадовими особами в межах компетенції з додержанням встановленого порядку заміщення посад тієї чи іншої категорії.

Конкурс при прийнятті на посади в державні органи є принципово новим інститутом державної служби і важливим компонентом набору та відбору кадрів. Інститут конкурсного прийому на державну службу базується на таких основних принципах:

принцип рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням, статтю, віросповіданням або політичними поглядами;

принцип відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в системі державної служби;

принцип гласності – забезпечення гласності проведення конкурсів.

Недосконалість процедури конкурсу полягає в тому, що комісія, оцінюючи професійний рівень претендентів, не має можливості виявити і проаналізувати моральні якості та властивості характеру кандидата. Саме тому перед проведенням конкурсу слід проводити психологічне тестування кандидатів.

Особливим моментом набору кадрів є **стажування**, яке проводиться терміном до двох місяців у відповідному державному органі з метою перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на посаду державного службовця, і набуття кандидатами практичного досвіду.

Стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду. Відбір кандидатів на стажування проводиться з ініціативи органу, де має відбуватися стажування. При цьому необхідна письмова заява самого стажиста та згода відповідних керівників за місцем його стажування та основної роботи. Працівники, які досягли пенсійного віку, до стажування не залучаються.

Особа, яка після успішного закінчення стажування виявила бажання працювати у даному органі, проходить конкурс відповідно до Положення про порядок проведення конкурсу при прийнятті осіб на роботу до органів виконавчої влади. При цьому їй надається перевага над особами, які беруть участь у даному конкурсі, але не проходили стажування. Державний службовець після закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного рангу без конкурсного відбору або зарахований до кадрового резерву.

Особа, яку прийнято на державну службу, набуває статусу державного службовця і суб'єкта державно-службових відносин. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають **Присягу** такого змісту:

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

Державний службовець підписує текст Присяги, який зберігається за місцем роботи. Про прийняття Присяги робиться запис у трудовій книжці.

Граничний вік перебування на державній службі становить 65 років. У виняткових випадках після досягнення граничного віку перебування на державній службі державні службовці можуть бути залишені на державній службі лише на посадах радників або консультантів за рішенням керівника відповідного державного органу.

Державним службовцям, що обіймають посади першої категорії, за рішенням відповідного державного органу чи посадової особи, які здійснили їхнє призначення, може бути продовжено перебування на державній службі після досягнення ними шістдесятип'ятирічного віку за їхньою згодою у зв'язку з потребами служби, якщо інше не передбачено законом.

4.2. Формування кадрового резерву для державної служби

Кожен державний орган, який планує свій подальший розвиток, повинен бути забезпечений необхідними людськими ресурсами для виконання завдань, що впливають із його *стратегічних програм розвитку*. Персонал, у свою чергу, як один із найважливіших ресурсів, потребує *постійного розвитку*. Значним мотиваційним фактором його високоефективної роботи є можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями і відповідальністю. З метою реалізації цього напряму роботи з персоналом створюється **резерв кадрів** для посад державних службовців, а також для їхнього просування по службі.

Формування дієвого кадрового резерву має бути міцним фундаментом для створення авторитету державній службі та владі в цілому, адже це можливість підібрати ініціативних, здібних і професійно підготовлених державних службовців, що володіють сучасними управлінськими технологіями, аналітичним мисленням, умінням утверджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, відстоювати права людини і громадянина; приймати й реалізовувати управлінські рішення. Кадровий резерв це також додаткова нагода відслідкувати людські якості майбутнього державного службовця, що сприяють довірі людей до влади: професійність, порядність, чесність, комунікабельність.

Порядок формування і організація роботи з кадровим резервом регулюються Положенням про кадровий резерв державної служби, яке затверджується Кабінетом Міністрів України. У державних органах створюється **кадровий резерв** для зайняття посад державних службовців, а також для створення умов їхнього просування по службі.

Пропозиції щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, розглядаються спеціальними комісіями, утвореними при

цих органах. Очолює комісію керівник органу або його перший заступник. Склад комісії затверджується рішенням керівника.

Під час формування кадрового резерву для державної служби необхідно намагатись забезпечувати *пропорційно-збалансоване представництво кандидатур* кожної статі з урахуванням складу працюючих у відповідних сферах управління. Перевага надається чоловікам віком до 55 років та жінкам – до 50 років.

Робота, що проводиться з особами, зарахованими до кадрового резерву, повинна сприяти підвищенню професійного рівня працівників та їхній підготовці до виконання функцій на майбутній посаді.

Кадровий резерв формується з наступних професійних груп:

керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу, та інших органів;

працівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю;

державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або рекомендовані для просування на більш високі посади;

осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву;

числа випускників вищих навчальних закладів, зарахованих на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, за поданням Нацдержслужби України.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, володіють навичками роботи на комп'ютері, мають організаторські здібності, досвід роботи необхідні для виконання посадових обов'язків.

Зарахування працівника до кадрового резерву провадиться за його згодою. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи зарахованого працівника.

На кожну посаду *державного службовця-керівника* формується кадровий резерв у кількості не менше **двох осіб**, а за посадами *спеціалістів* складаються **списки осіб**, що включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

Зарахування до кадрового резерву провадиться керівником відповідного органу за пропозиціями його заступників, керівників структурних підрозділів і за погодженням з іншими державними органами, якщо це передбачається процедурою.

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, щорічно у грудні переглядається керівником державного органу. У разі необхідності цей список може переглядатися протягом року. Після зарахування до резерву відбувається така регламентна процедура:

повідомляється керівництво зарахованого до кадрового резерву працівника за місцем роботи;

кадрова служба вносить відмітку до особової картки про зарахування до кадрового резерву;

на посади, робота на яких передбачає доступ до державної таємниці, оформляється допуск особам, які його не мали;

резервіст зобов'язаний скласти особистий річний план.

В особистих річних планах має бути передбачено: *вивчення й аналіз виконання законів України, Постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України; систематичне навчання шляхом самоосвіти, а також навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах; участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з відповідних проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів; стажування у відповідному державному органі; заміщення на період відсутності державного службовця посади, на яку зараховано працівника до кадрового резерву; участь у підготовці проектів актів законодавства та інших нормативних документів тощо.*

Контроль за виконанням зазначених планів осіб, зарахованих до кадрового резерву на посади керівників державних органів, покладається на керівників вищого рівня, на інші посади – на керівників структурних підрозділів.

Керівник щорічно контролює виконання плану, а резервіст щорічно звітує керівникові у письмовій формі.

З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів і структурних підрозділів їхнього апарату проводять роботу згідно із затвердженими ними особистими річними планами.

Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, то він має переважне право на її заміщення при проведенні конкурсу. Просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву чи пройшов стажування або є випускником Національної Академії державного управління при Президентові України, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсним відбором.

Нацдержслужба України забезпечує методичне керівництво роботою з питань формування кадрового резерву для державної служби та роботою, що проводиться з особами, які перебувають у кадровому резерві, аналізує пропозиції державних органів щодо формування кадрового резерву на посади державних службовців, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України, подає на розгляд Кабінету Міністрів України узагальнені матеріали, аналізує якісний склад кадрового резерву та здійснює моніторинг його використання.

Керівник державного органу несе відповідальність за ефективну підготовку і використання кадрового резерву. При заміщенні вакантної посади керівник державного органу в поданні на призначення кандидата на цю посаду повинен

зазначати, чи перебував він у кадровому резерві на цю посаду і протягом якого періоду.

Перебування в кадровому резерві дає наступні **переваги**:

особа, яка перебуває в резерві на певну посаду, має переважне право на її заміщення, при проведенні конкурсу;

особи, які успішно склали іспит на заміщення вакантної посади, але не були відібрані для призначення на посади у разі їхньої згоди за рішенням конкурсної комісії можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в цьому державному органі і протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу;

просування по службі державного службовця, зарахованого до кадрового резерву, може здійснюватись за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсом.

Перебування працівника у кадровому резерві може припинитися з його власної ініціативи або за мотивованою пропозицією керівника відповідного державного органу. Виключення із списків кадрового резерву оформляється наказом чи розпорядженням керівника.

4.3. Інформаційні технології в управлінні людськими ресурсами на державній службі

Одним із дієвих способів підвищення ефективності роботи будь-якої установи є широкомасштабне застосування новітніх інформаційних технологій. Сучасні засоби комп'ютерної техніки й техніки зв'язку в сполученні з новими технологіями вводу, збереження й обробки інформації дозволяють значно підвищити продуктивність праці та якість результату не тільки у виробничих процесах, а й при прийнятті рішень. Не є винятком і державна служба. Цим пояснюється та велика увага, яка останнім часом приділяється керівництвом Нацдержслужби питанням інформатизації у сфері кадрового обліку.

Метою та завданнями впровадження програми *інформатизації кадрового обліку* державної служби є:

програмно-інформаційне забезпечення підвищення ефективності діяльності державних органів з питань кадрового обліку;

надання державним службовцям послуг щодо підвищення кваліфікації, з соціальних питань тощо на основі комплексної обробки та аналізу оперативних, нормативно-правових, експертних та статистичних даних;

створення Єдиного державного інформаційного простору для обліку державних службовців;

підвищення рівня інтеграції даних та впровадження сучасних інформаційних технологій підтримки прийняття рішень.

Реалізувати поставлені завдання покликана впроваджена в систему управління людськими ресурсами Нацдержслужби України **програма „Картка”**,

основними завданнями якої є:

поліпшення обліку даних, що стосуються державних службовців;

удосконалення схеми збирання інформації про стан кадрового забезпечення державної служби;

упровадження інформаційно-аналітичних засобів в усіх ланках державної служби;

удосконалення системи навчання державних службовців на основі дистанційного навчання;

реалізація контрольно-аналітичних процедур щодо державної служби;

проведення системних досліджень процесів в кадровій роботі та з питань державної служби в Україні.

Програма інформатизації кадрового обліку державної служби „Картка” складається з восьми *підсистем*:

1. **Особові картки**, що містять такі дані про кожного державного службовця:

орган, посада, ранг;

загальні відомості, освіта;

науковий ступінь, вчене звання;

володіння мовами, праці, винаходи, сім'я;

стаж, прийняття на держслужбу, продовження терміну, просування;

відпустки;

стягнення, нагороди, почесні звання, заохочення;

зарахування до кадрового резерву;

підвищення кваліфікації, відомості про атестацію;

депутатська, громадська діяльність;

військовий облік, додаткові відомості;

відомості про пільги (інваліди, ЧАЕС тощо);

трудова діяльність, звільнення.

Дана підсистема також надає можливість занесення особових карток до електронного архіву, збереження та аналізу архівних карток, формування звітів та довідок за даними, що зберігаються в архіві. Реалізована можливість переведення карток, що знаходяться в архіві, до актуальної бази даних.

2. **Штатний розпис**, який містить такі дані: створення нового штатного розпису; редагування штатного розпису; звіти по штатному розпису; контрольні процедури по штатному розпису (вакансії, зміни назви структурних підрозділів тощо); кадровий резерв органу (організації).

3. **Державні форми звітності**, що містять: звіт по формі 9-ДС, 6-ПВ; біографічна довідка; нагородний лист; атестаційний лист; звіт про проведення атестації; звіт про продовження перебування на посаді; звіт про підвищення рангу державних службовців; стаж роботи загальний, держслужби.

Наступні п'ять підсистем програми „Картка” носять здебільшого службовий характер та мають назви: *пошукові системи, адміністрування, обмін даними, захист інформації та ведення класифікаторів.*

Тема 5. ІМІДЖ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

5.1. Сутність і складові іміджу державного службовця

Ефективне функціонування державної влади можливе лише за умови позитивного ставлення до неї громадськості. Проте в сучасній Україні поки що низький рівень довіри населення до різних гілок влади. Отже, важливим є формування їхнього позитивного іміджу, зокрема державного службовця, бо він не просто спеціаліст, а той, хто виступає від імені держави. Його поведінка, ставлення до справи, громадян, його мова, зовнішній вигляд формують не тільки його власний авторитет і авторитет установи, де він працює, але й усієї держави.

Імідж – це образ, що формується у суспільній чи індивідуальній свідомості методом психологічного впливу і засобами масової комунікації. Імідж створюється з метою формування у масовій свідомості певного ставлення до об'єкта. Він може поєднувати як реальні його якості, так і надумані, неіснуючі.

Імідж державних службовців складається з низки особливостей, тому його варто розглядати окремо. Державна служба визначається як професійна діяльність працівників органів державної влади з метою реалізації функцій держави. Таким чином, імідж держслужбовця інтегрує, з одного боку, *властивості представника певного роду діяльності* (його в цьому випадку можна вважати різновидом **професійного іміджу**), а з іншого, включає характеристики політичного суб'єкта, оскільки для іміджу державних службовців ключовими є такі складові як *представництво влади, публічність та популярність* серед населення (отже, його можна також вважати різновидом **політичного іміджу**).

Розрізняють **діловий, візуальний та соціальний імідж** органу державної влади та його персоналу. **Діловий імідж** включає в себе наявність навичок ділового (бізнесового) етикету та ефективність реалізації будь-яких відносин державного органу з іншими суб'єктами державного управління як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. До зазначеного аспекту можна віднести й виконавську дисципліну органу, яка пов'язана не тільки із вчасністю та ефективністю здійснення покладених на нього завдань та функцій держави, але й, основне, із забезпеченням *задоволеності громадськості*.

Візуальний імідж – це чітко окреслений образ певного об'єкту, предмета чи явища, який сприймається миттєво при первинному контакті із ним (спогляданні, спілкуванні). Візуальний імідж державного органу створюється компонуванням таких елементів:

зовнішній вигляд будівлі, приміщення (наявність вивіски із зазначенням назви органу, державних символів – прапора, герба тощо);

естетичне оформлення внутрішніх приміщень (кабінетів, залів прийому відвідувачів, проведення засідань, конференцій), які мають відповідати вимогам санітарних та будівельних норм і нормам охорони праці;

рекламні оголошення (соціальні, агітаційні роз'яснювальні: щити, буклети, теле- та радіопередачі про функціонування органу державної влади тощо).

Візуальний імідж формується зовнішнім виглядом державного службовця та манерою його поведінки при проведенні прийомів громадян, при виконанні посадових обов'язків, що пов'язані з контактами з людьми, тощо.

Соціальний імідж – це уявний образ державного органу чи його працівника, що виникає в процесі виявлення соціального ефекту (суспільної корисності чи соціальної ефективності) від його діяльності. Отже, соціальний імідж державної служби визначається *рівнем надання соціальних послуг населенню*, а також *соціальною ефективністю діяльності державного органу*, кожного державного службовця чи посадової особи як безпосередніх представників державної служби.

До *критеріїв соціального іміджу* належать:

законність рішень та дій органів державної влади і посадових осіб;
реальна дієвість управлінського впливу, який формується при виконанні покладених на них функціональних обов'язків;

забезпечення в рішеннях престижу держави та довіри населення до влади;
чітке спрямування на задоволення запитів та основних потреб громадян;
надання населенню за його вимогою правдивої та доцільної інформації про результати діяльності органу державної влади чи певної посадової особи;

компетенція державних органів та професіоналізм держслужбовців, розподіл прав та обов'язків між структурними підрозділами та їхніми працівниками;
витрати на утримання й забезпечення апарату державної служби.

Таким чином, **складовими позитивного іміджу державних службовців** є:

компетентність та професіоналізм, які полягають у ґрунтовній професійній підготовці, безперервному вдосконаленні, підвищенні кваліфікації, самоаналізі і самоконтролі, вмінні керувати персоналом і бути часткою команди;

дотримання ділового етикету, який виявляється в культурі спілкування, включаючи ввічливість, тактовність, делікатність, шанобливе ставлення до інших;

відповідальність за прийняті рішення, яка полягає в усвідомленні можливих наслідків власних дій та здатності нести відповідальність за них;

дотримання законодавчих вимог, непідкупність, які передбачають добросовісне виконання посадових обов'язків в рамках правового поля без зловживань та хабарництва;

відданість інтересам держави і патріотизм, які пов'язані з чесним служінням справі заради добробуту населення та розвитку держави;

пунктуальність, дисциплінованість, працелюбність, що полягають у професійному виконанні дорученої справи, своєчасності і спрямованості роботи на високий результат, дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку;

доброзичливість, людяність, гуманізм, справедливість, що виявляються у співчутті і служінні народам, а не посадовцям чи знайомим;

комунікативні здібності і здатність до самопрезентації, що передбачають

харизматичність, ораторську майстерність, вміння знаходити спільну мову з людьми, культуру спілкування;

відповідний зовнішній вигляд – охайність, офіційно-діловий стиль одягу, інтелігентну поведінку та манери.

5.2. Професіоналізм як головна складова ділового іміджу

Державний службовець – це особа, яка здійснює професійну діяльність в державному органі або його апараті, має відповідні службові повноваження та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів. Для виконання завдань і функцій держави державний службовець має бути професіоналом.

Професіоналізм – це здатність державного службовця з урахуванням реальних умов і можливостей визначати найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ним завдань у межах прописаних повноважень. На рівні державної влади він формується за таких умов:

організації та функціонування державної служби на основі сучасного рівня науки та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навичок усіх службовців;

оптимально можливого прояву здібностей та особистих якостей службовців на основі створення дієздатних колективів і раціонального використання кожного члена колективу на відповідній посаді;

найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Професіоналізм державних службовців передбачає насамперед наявність у них **вищої освіти** (кваліфікації спеціаліста чи магістра), а також професійної підготовки в галузі державного управління, державної служби, конституційного, адміністративного та інших галузей права, економіки.

Оскільки функціональні обов'язки посад державних службовців мають фахову спрямованість, кожен з них повинен мати вищу освіту за спеціальністю, яка відповідає вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики. Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити *якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, постійну готовність до вирішення складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації* та ін.

Галузі й сектори економіки сфери державного управління потребують високого „галузевого” професіоналізму. Ось чому службовцям *різного профілю органів державної влади* (міністерств, відомств, державних комітетів, тощо) та *різних рівнів* (центральні, територіальні органи центральних органів, місцеві органи виконавчої влади) потрібні й різні професійні знання, вміння та навички.

До професійних якостей державного службовця належить вміння *організувати рух інформації* не лише відповідно до загальнодержавних інтересів, а й у громадянському правовому полі. Професійним обов'язком державних службовців є вміння *відбирати, обробляти, аналізувати інформацію*, захищаючи

права і гідність людини й *пускати в обіг* лише ту, без якої не можна вирішити завдання в інтересах людини і держави.

Ініціатива і творчість у діяльності державних службовців повинні мати професійно-правові обмеження і проявлятися в культурі державного управління за відсутності правового підґрунтя у певній управлінській ситуації.

Досягнення високого рівня професіоналізму потребує постійного розвитку персоналу державної служби. Виходячи з цього, **формування і підтримка професіоналізму** держслужбовців мають здійснюватися за такими **напрямами**:

постійна й систематична робота з нормативною базою, розпорядчими та процесуальними документами, інформаційними листами, інструкціями Антимонопольного комітету України тощо;

вивчення й використання галузевих документів, що регулюють діяльність товарних ринків нафтопродуктів, продуктів харчування, житлово-комунальних, фінансових, медичних, страхових, перевезення пасажирів та ін.;

участь у навчальних семінарах та інших форм підвищення кваліфікації;

набуття другої освіти чи наукового ступеня.

Навчання можна розглядати як довгостроковий, складний і динамічний процес, який залежить від соціально-економічного стану держави і здійснюється диференційовано з урахуванням професійних обов'язків, повноважень державних службовців, цілей і завдань органів державної влади і місцевого самоврядування. У зв'язку з процесуальністю варто здійснювати перехід від *інформаційного* до *моделюючого* навчання, адже для сучасного державного службовця важливим є не стільки знання, скільки здатність ефективно діяти в різних і реальних ситуаціях.

5.3. Способи формування позитивного іміджу державної служби

З погляду процедури, виділяють так іміджі державних службовців:

базовий імідж, який сприймається людською спільнотою поступово. Він, як правило, стійкий і важко піддається змінам, незважаючи на випадкові відхилення;

ситуативний імідж, який формується під впливом певних обставин, кризових ситуацій, непередбачених дій. Пересічні громадяни емоційно і швидше сприймають ситуативну поведінку державного службовця, від чого залежить ставлення до нього і до його роботи.

Найважливішими **чинниками**, що впливають на *формування іміджу державної влади* є:

результативність діяльності в інтересах суспільства;

прозорість її дій і відкритість для діалогу з громадянами;

підконтрольність суспільству шляхом висвітлення її діяльності в засобах масової інформації;

організаційна культура.

Позитивний імідж органам державної влади може сформувати їхня

презентація як структур, укомплектованих професіоналами. Влада має бути представлена як відкрита, прозора, доступна для діалогу, пропозицій і співпраці система. Діяльність влади є публічною, тому вона має бути підзвітною суспільству, інформувати про плани, перспективи, прийняті рішення, мотиваційні підстави, шляхи й засоби досягнення поставлених цілей.

Імідж державного службовця формують наступні чинники:
рівень компетентності та професіоналізму;
його здатність вирішувати соціальні проблеми;
дотримання етичних норм.

Отже, для створення позитивного іміджу державному службовцю необхідно працювати над покращенням професійних знань і навичок, особистих моральних якостей, уособлювати в собі відданість інтересам держави та служіння народу. Досягти успіху у створенні позитивного іміджу можливо за умов визначення потреб та запитів цільової аудиторії. Необхідно пам'ятати, що громадяни очікують від державного службовця перш за все *уваги, шанобливого ставлення, розуміння й допомоги*. Важливим є також правильний вибір *комунікаційних каналів*. Передумовою ефективною роботи зі ЗМІ з формування іміджу має стати регулярне дослідження соціологічними службами існуючих уявлень населення стосовно державних службовців та державних установ різного рівня.

Механізм формування іміджу державного службовця включає:

дослідження потреб і сподівань населення, його уявлень щодо „ідеального” представника влади;
розробку, обґрунтування й опрацювання стратегії вироблення іміджу;
визначення моделі поведінки;
роботу на власними людськими якостями і рисами характеру;
самовдосконалення в професійній сфері;
вибір комунікаційних каналів інформування населення про свою діяльність;
дослідження реакції громадськості на ті чи інші власні дії.

Аналіз усіх складових механізму формування іміджу доводить, що головним у цьому процесі є самі представники влади, бо засоби масової інформації висвітлюють лише поточну ситуацію, а державні службовці своєю поведінкою, діями чи бездіяльністю створюють у людей довгострокове уявлення про себе. Ось чому важливою рисою посадовця, що прагне до зростання свого авторитету, є здатність до вмотивованого самовдосконалення.

Мотивація – це рушійна сила самовдосконалення. Вона базується на задоволенні певних потреб, що спонукає людину діяти з максимальною віддачею задля досягнення певних цілей. Іншими словами, поведінка особистості на пряму залежить від ступеня задоволення її потреб. У сучасних умовах пріоритетну роль у формуванні відповідального ставлення до виконання своїх службових обов'язків відіграє *соціальна захищеність* службовців та *престижність* державної служби, яка, на жаль, зменшується через низький рівень соціального забезпечення держслужбовців і штовхає їх на шлях корупції.

Зростанню *корумпованості* сприяє й вплив на них підприємницьких структур. Крім того, постійні реорганізації органів виконавчої влади створюють у службовців відчуття *нестабільності, тимчасовості* і, відповідно, *формального ставлення* до виконання професійних обов'язків. Безперспективність державної служби породжує у свою чергу корупцію, бюрократію, байдужість, демотивацію і декваліфікацію працюючих.

Надійним рецептом лікування цієї «хвороби» є створення надійної системи **соціального захисту**. Лише за таких умов можна сподіватися на прихід до державного апарату людей, здатних професійно вирішувати проблеми держави і служити справі, а не інтересам окремих осіб.

Відомо, що ефективність діяльності організації якнайбільше залежить від рівня трудової дисципліни. У свою чергу ініціативність, активність і сумлінність формуються під впливом потужних мотиваційних факторів, пов'язаних з певною системою потреб, як професійних, так і етичних. При цьому кожен працівник має свою шкалу цінностей. Із цього погляду, кожен керівник повинен знати, які цілі мають підлегли, і забезпечити кожного з них відповідними мотиваційними стимулами. Незважаючи на те, що універсальних стимулів не існує, їх може віднайти кожна посадова особа, якщо поставить у центр філософії управління людину з її прагненнями і бажаннями, пробудить таланти і приховані можливості. Така філософія обов'язково забезпечить подвійний ефект: діяльність підлеглого стане максимально ефективною, а організація досягне найбільшого успіху.

Сучасні стратегії менеджменту людських ресурсів наполягають на ефективному поєднанні *організаційного* й *етичного* способу управління, за яким мораль перетворюється в один з головних чинників організації позитивного двостороннього взаємозв'язку (керівник-підлеглий, підлеглий-керівник).

5.4. Специфіка формування іміджу керівника державного органу

Імідж першої особи суттєво впливає на сприйняття громадськістю всього державного органу. Ось чому, крім якостей, притаманних звичайному державному службовцю, керівник повинен володіти ще й **управлінською культурою**, яка характеризується умінням працювати *компетентно, творчо* й *ініціативно*. У свою чергу управлінська культура спирається на *навички* – стійкі й доведені до автоматизму форми, що проявляються в адекватному використанні отриманих знань та досвіду навіть у складних управлінських ситуаціях. Такий рівень управлінської культури охоплює майже увесь спектр *управління персоналом і підприємством* у цілому, передбачаючи планування людських ресурсів, формування кадрового складу, організацію, оплату й матеріальне стимулювання праці, розподіл функціональних обов'язків, оцінку діяльності персоналу, охорону праці і здоров'я, формування системи комунікацій в колективі.

Важливим елементом управлінської культури є також **управлінська свідомість**, яка віддзеркалює діяльність менеджера у суспільному житті і включає

його переконання, громадський обов'язок, відповідальність – ті риси, які складають соціально-психологічний портрет державного службовця.

Наступним елементом управлінської культури є **управлінське мислення** – одна із форм відображення дійсності, яка включає пізнання існуючих зв'язків в управлінських відносинах, продукування нових ідей, прогнозування явищ і процесів, що має практичне значення для управлінської діяльності. Управлінське мислення, спираючись на прогресивні методи та стилі керівництва, науково обґрунтовану інформацію, існуючі ресурси, відіграє прогностичну роль у процесі управління і зумовлює брати на себе відповідальність, виробляти конструктивну позицію в інтересах справи.

Значну роль у формуванні управлінської культури відіграють **стиль та методи керівництва**. Існуюча культура державного управління була частково успадкована з радянських часів, де домінували *адміністративний* метод поведінки та *командно-авторитарний* стиль управління. Будь-яка ініціатива пригнічувалась, якщо вона не вписувалась в нормативні акти, інструкції тощо. Не знаходилося місця в тоталітарній моделі управління і творчості. Така спадщина залишилась Україні разом з владним апаратом та чиновниками – активними носіями командно-адміністративної культури управління. Ось чому завдання формування позитивного іміджу державної служби, створення нового покоління державних службовців, не „інфікованих” командно-адміністративною системою, кардинальна зміна місії державних установ з контрольо-караючих на консалтингово-сервісних, розробка й законодавче закріплення етики поведінки – є першочерговими для подальшого реформування сфери державного управління.

З цією метою доцільно здійснити ряд послідовних кроків:

розробити типологію стилів управління, визначивши взаємозв'язок між ними;

систематизувати вимоги до стилю й методів управління, пов'язавши їх з особливостями конкретних культурно-історичних умов – ринковою економікою;

визначити фактори, під впливом яких формується і змінюється стиль державних службовців;

розробити методичні основи боротьби з бюрократизмом і бюрократичним стилем керівництва.

Важливого значення в цьому контексті набувають **управлінські знання** – певна методологія аналізу й оцінки управлінських відносин і взаємозв'язків та розробка інструментарію їхнього пізнання. Проблема засвоєння та практичного застосування управлінських знань – це питання визнання їхнього творчого потенціалу і суспільного авторитету.

Одним з основних елементів становлення управлінської культури керівника є й **політичний клімат**. **Особистий приклад** керівника якнайкраще стимулює професійну діяльність. Для змін політичного клімату керівники мають враховувати потреби інших і продукувати зміни передусім у власному мисленні, щоб їхні вчинки не провокували у підлеглих неетичні дії.

Завоювання керівником поряд з *формальним* (яке зумовлено посадою) *неформального* лідерства можливе лише на основі високої *професійної культури*, *чіткого бачення цілей організації*, *знання інтересів підлеглих*, *контролю за дотриманням етичних стандартів у власній поведінці* і діяльності службовців.

Формування нового покоління управлінців має здійснюватися не тільки на основі ідеології і політики, а й удосконалення управлінської культури – сукупності політичних, економічних, правових, естетичних та інших знань, морально-етичних і комунікативних якостей, які впливають на орієнтири життєдіяльності, регулюють поведінку і позначаються на практичній роботі в органах влади.

Для покращення **іміджу управлінської структури** необхідно:

сформувати у громадськості ставлення до державної служби як до необхідної частини суспільного механізму;

виховати кадри, які відповідають вимогам і завданням, що стоять перед конкретним органом управління;

створити необхідні умови мотивації до праці державного службовця;

забезпечити належні матеріальні умови для діяльності державної служби і її співробітників;

використовувати сучасні досягнення науки і техніки, подолавши інерцію страху перед їхнім впровадженням у практику державного управління;

сформувати новий стиль управління на основі морально-етичних норм;

підготувати керівників для термінового впровадження прогресивного стилю управління в практичну роботу державної служби.

Тема 6. ПОДІЛ І КООПЕРУВАННЯ ПРАЦІ

6.1. Специфіка праці державних службовців

Ефективність діяльності будь-якого державного органу зокрема, і державної служби в цілому залежить від якості підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, тобто від організації праці.

Організація трудових відносин державних службовців зумовлена особливостями їхніх *функцій* і *соціального покликання*. Державні службовці як особлива група суспільства, що обслуговує населення, незважаючи на політичні і партійні інтереси, несуть повну відповідальність за впровадження, своєчасну та ефективну реалізацію рішень органів державної влади.

Від інших посадовців державні службовці відрізняються наступним:

характер їхньої праці, як правило, *розумовий* – вони матеріальних цінностей не виробляють, але створюють умови для матеріального виробництва;

у державних службовців особливий предмет праці – *інформація*, яку вони збирають, обробляють, зберігають та створюють;

вони здійснюють владну діяльність і можуть вжити заходи державного примусу на основі *організаційно-розпорядчих* і *адміністративно-господарчих повноважень*;

державні службовці зобов'язані забезпечувати підтримку конституційного ладу і реалізацію законів.

Трудова діяльність представника органу державної влади складна, багатогранна, відповідальна та характеризується низкою *особливостей*:

творчим характером праці: державні службовці беруть участь у підготовці проектів нормативних та організаційно-методичних документів за відповідним напрямом діяльності та інформують громадськість про результати цієї роботи;

широким діапазоном посадових обов'язків, що зумовлено *складністю функцій*, які виконують державні службовці: аналітичних, організаційно-управлінських, інформаційних, планово-економічних, нормопроектних, комунікативних та контрольних-наглядових;

інтенсивними контактами з різними людьми: державний службовець працює для людей і серед людей. Незалежно від посади кожен з них спілкується зі своїм керівництвом, з колегами такого ж рівня, з підлеглими, з іншими підрозділами. Крім цього, за посадою державні службовці співпрацюють з численними зовнішніми організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, приймають громадян в особистих справах;

високою моральною відповідальністю, яка зумовлена призначенням державного службовця. Він покликаний забезпечувати і захищати права, свободи та інтереси людей. Ось чому будь-яка помилка в рішеннях та діях державного службовця не залишається непоміченою – він постійно відчуває моральну відповідальність перед суспільством;

недостатньою рухливістю: більшу частину робочого дня державні службовці проводять за письмовим столом в одноманітній позі;

підвищеною емоційною і психологічною напруженістю, що є закономірним наслідком динамізму в роботі, відповідальності, складності і різноманітності здійснюваних функцій;

необхідністю безперервного підвищення професійного та культурного рівня, бо це об'єктивна умова успішної діяльності кожного державного службовця.

Зміст праці держслужбовців різниться залежно від посади і характеризується наступними **функціями**:

для **керівників** – нормотворчими, плануючими, організаційними, розпорядчими, інформаційно-аналітичними, комунікативними, мотиваційними, координаційними, контрольними-ревізійними, представницькими;

для **заступників керівників** – організаційними, аналітичними, розпорядчими, контрольними, регулюючими, комунікаційними;

для **радників** – дослідницькими, аналітичними, консультаційними, методичними, координаційними;

для **спеціалістів** – аналітичними, прогнозуючими, плануючими, організаційними, регулюючими, контрольними, технічними.

Для працівників державного апарату характерна також *множинність і багатоплановість* службових ролей. Це пояснюється передусім специфікою роботи в апараті державного управління, де державний службовець для якісного виконання своїх функціональних обов'язків повинен не тільки поєднувати в собі різні якості і професійні навички, але й виконувати види робіт, які принципово відрізняються одна від одної як в змістовному плані, так і за своєю психологічною природою. У зв'язку з цим особливого значення на державній службі набуває *поділ і кооперація праці*, чітке визначення *функцій*, а також *прав* та обов'язків кожного з працівників.

6.2. Сутність, види і критерії поділу праці на державній службі

Основною метою *організації праці* державних службовців є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів і службових осіб, а також визначення джерел, обсягів і потоків походження необхідної інформації. Виходячи з цього, першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено масштабами праці, труднощами при виконання окремих її частин та етапів, розпорошеністю в часі і просторі, різною кваліфікацією та досвідом роботи працівників.

У загальному розумінні **поділ праці** – це диференціація видів трудової діяльності між підрозділами, поділ трудового процесу на низку часткових

функцій і операцій, спеціалізація працівників у процесі їхньої трудової діяльності. Поділ праці як одночасне співіснування різних видів трудової діяльності відіграє важливу роль у процесі управління. Завдяки спеціалізації, він виступає необхідною передумовою підвищення продуктивності і сприяє вдосконаленню трудових навичок.

Розподіл праці в органах виконавчої влади торкається таких **категорій працівників**:

- керівників та їхніх заступників;
- головних спеціалістів;
- провідних спеціалістів;
- спеціалістів за категоріями та без категорій;
- технічних службовців.

Звичайно, що зазначений поділ є дещо умовним, бо на практиці досить часто відбувається *суміщення функцій управління*: працівники одних категорій можуть виконувати функції працівників інших категорій (наприклад, керівник може виконувати роботу спеціаліста, а спеціаліст – технічного службовця).

Розрізняють **спеціалізований** та **вертикальний** поділ праці. Під **спеціалізованим поділом** розуміють закріплення певної роботи за тими, хто, на думку керівників, здатний виконати її краще всіх. Враховуючи, що в органах державної влади працюють в основному адміністративні менеджери і фахівці з управління (фінансисти, економісти, юристи, соціологи, політологи тощо), поділ праці відбувається залежно від функцій (завдань, які треба вирішувати) і специфіки розумової діяльності.

Вертикальний поділ праці – це відокремлення роботи з координації дій (управління) для здійснення контролю при виконанні певних завдань. У цьому випадку особи, підпорядковані одному керівнику, уособлюють в собі сферу контролю.

З погляду організації управлінської праці, виділяють три види поділу: **функціональний, технологічний та кваліфікаційний**. **Функціональний поділ праці** полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками. Так, у будь-якому апараті управління мають бути працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою і організацією виконання рішень, мотивацією, контролем тощо. Подальша спеціалізація та функціональний поділ праці базується на основі конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції і закріплення її за працівниками. Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці виділяється функція *обліку праці*, яку може виконувати певний структурний підрозділ або окремий працівник.

Технологічний поділ праці – це спеціалізація працівників за трьома групами робіт:

керівництво структурним підрозділом згідно з певною функцією, що полягає в прийнятті рішень при здійсненні робіт на основі інформації;

обробка інформації, яка надходить від об'єкта управління або з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення цієї функції;

оформлення документації, до якої входить її пересилання, зберігання, облік, сортування тощо.

Кваліфікаційний поділ праці – це спеціалізація управлінців відповідно до їхньої кваліфікації та досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів. При цьому великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою.

Для раціоналізації управління особливого значення набуває вдосконалення *функціонального і кваліфікаційного* поділу праці. Пошук слід вести у напрямку розробки оціночних критеріїв для віднесення всіх спеціалістів до певних класів, як це прийнято у юристів та у деяких інших спеціальностей.

Критеріями поділу праці між окремими працівниками державної служби є рівень та напрямок їхньої освіти, набутий досвід, а також наявність професійних здібностей, які охоплюють:

загальні здібності (інтелект; здатність до навчання, саморегуляція, активність, креативність);

організаційні здібності (психологічна вибірковість, практичний психологічний розум, психологічний такт, громадська енергійність, вимогливість, критичність, схильність до організаторської діяльності, спроможність до якісного виконання всіх функцій управління, професійна компетентність);

менеджерські риси (домінантність, упевненість у собі, емоційна стабільність, стресостійкість, прагнення до досягнень, відповідальність та надійність у виконанні завдань, незалежність особистості, лідерство);

спеціальні здібності: рівень розвитку мнемонічних процесів; розумові, вольові, атенційні (розвиток уваги), імажинативні (розвиток процесів уявлення) здібності, стійкість до невизначеності.

Під час прийому на державну службу необхідно виявляти певні здібності у претендентів за допомогою спеціальних тестів. При цьому треба розуміти, що завдання й обов'язки конкретного державного службовця мають відповідати завданням і функціям структурного підрозділу та вимогам типової професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

6.3. Делегування повноважень в органах державної влади та місцевого самоврядування

На основі всебічного аналізу робочого процесу та структури робіт керівник визначає найбільш відповідальні ділянки роботи, виконання яких, як правило, залишає за собою, а інші доручає своїм безпосереднім заступникам. У свою чергу заступники керівника таким же чином розподіляють роботу між своїми підлеглими. За такою схемою управління кількість роботи зменшується зверху

донизу, залишаючи на кожному щаблі тільки такий її обсяг, який під силу виконавцям. Відбувається так званий процес **делегування завдань та обов'язків**.

Термін **делегування** в теорії управління означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання, завдяки чому встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки між працівниками. У свою чергу зв'язки стають основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координації роботи організації. Необхідність у делегуванні повноважень і встановленню *спеціалізації в управлінні* впливає з фізичної обмеженості можливостей керівника, бо одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт з управління організацією.

Ось чому розподіл праці в системі управління здійснюється тільки на основі делегування, за яким за кожним державним службовцем закріплюється конкретний обсяг роботи з визначенням його змісту. Але для ефективної організації такого процесу треба обов'язково визначити ділові якості, рівень компетентності конкретного державного службовця і знати інтереси працівників.

Відповідно до цього разом з делегуванням обов'язків кожен працівник отримує відповідні права або *повноваження*, необхідні для якісного та ініціативного виконання покладених на нього обов'язків.

Повноваження – це обмежене право на використання ресурсів організації, що спрямовує зусилля її працівників на виконання визначених завдань. при цьому повноваження делегуються посаді, а не людині, яка на цей час її обіймає. Ось чому, коли змінюється характер або напрям роботи, суб'єкт управління одержує нові повноваження. Ліміти повноважень усередині організації визначаються політикою, процедурами, правилами й посадовими інструкціями, викладеними письмово, але можуть передаватися підлеглим і в усній формі. Система організаційних повноважень в органах державної влади і органах місцевого самоврядування в основному залежить від правового статусу відповідного органу.

Одночасно з повноваженнями на працівників державної служби покладають **відповідальність** – зобов'язання виконувати поставлені завдання і відповідати за їхнє вирішення. Під зобов'язаннями розуміють очікування від суб'єкта, який обіймає визначену посаду, відповідальності перед тим, хто передає йому повноваження, за ефективне виконання конкретних робочих вимог.

На відміну від розподілу обов'язків між працівниками, де повноваження делегуються зверху до низу, у керівників органів виконавчої влади відповідальність, навпаки, *зростає від низу до верху*. Керівник виконавчої влади або її структурного підрозділу, передаючи певну частку обов'язків та повноважень своїм підлеглим, не може уникнути відповідальності за результати роботи всього органу або його структурного підрозділу. Він несе відповідальність не тільки за *особисті* результати, а й за результати праці *своїх підлеглих*. Таким чином, делегування в цьому випадку реалізується тільки у межах прийняття повноважень, а не відповідальності, яка не може бути делегованою.

Вирішення питання щодо поділу праці повинно передбачати не лише

вимоги до кваліфікації працівників і раціонального використання робочого часу, а й *змістовність праці*, упередження її *монотонності*, *гармонізацію фізичних та психічних навантажень* працівників тощо. Отже, при поділі праці існують межі **економічної та соціальної доцільності**.

З *економічного погляду* поділ праці можна поглиблювати доти, доки воно підвищує ефективність використання персоналу державної служби.

Із *соціального погляду* межею доцільності поглиблення поділу праці є збереження широкої кваліфікації працівників та змістовності їхньої роботи, попередження монотонності та надмірної втоми.

Одним із напрямів поділу праці в організації є також **формулювання завдань**. **Завдання** – це заздалегідь і нормативно визначена серія робіт або їхня частина, що має бути виконаною в обумовлений спосіб і в обумовлені строки. З технічного погляду завдання визначаються не для працівника, а для конкретної посади. На основі рішення керівництва про структуру кожна посада містить певний перелік завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Вважається, що організація діє успішно, якщо завдання виконуються у такий спосіб і в такі строки, як це визначено при їхній постановці.

Виконання державним службовцем доручень регламентується ст.12 Закону України „Про державну службу”. Відповідно до неї державні службовці під час виконання посадових обов’язків діють у межах повноважень, визначених законодавством, та відповідно до посадових інструкцій. Доручення керівників, надані в межах їхніх повноважень, є обов’язковими до виконання підлеглими. У разі виникнення сумніву щодо законності наданого керівником доручення державний службовець має право вимагати письмового підтвердження цього доручення, після отримання якого зобов’язаний його виконати. Державний службовець звільняється від відповідальності, якщо доручення буде визнане незаконним у встановленому порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу. Керівник у разі отримання вимоги державного службовця про надання письмового підтвердження про доручення зобов’язаний письмово підтвердити або скасувати відповідне доручення.

Крім своєї безпосередньої функції – розподілу завдань та повноважень між підлеглими, делегування служить також іншим *організаційним завданням*:

вивільнює час керівництва для вирішення більш важливих завдань;

виявляє потенціал працівників, розкриває їхні кваліфікаційні здібності;

сприяє синергетичному ефекту;

створює додаткову мотивацію і ефект причетності кожного працівника до загальної справи для працюючих.

6.4. Кооперування праці державних службовців

З поділом праці нерозривно пов’язане **кооперування** (від лат. cooperation – співробітництво), що означає єдність, узгодженість спільних дій окремих

працівників та їхніх колективів у процесі трудової діяльності.

Іншими словами, **кооперування праці** – це об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках, пов'язаних між собою процесом праці. Воно передбачає досягнення раціональних пропорцій у витратах праці, стає засобом підвищення продуктивності *громадської* і *індивідуальної* праці.

Кооперування на державній службі має особливе значення, бо без формальної координації вона може перетворитися на зони дії власних інтересів, що вкрай небезпечно для самого існування виконавчої влади і місцевого самоврядування як державних органів.

Ефективність кооперування полягає в забезпеченні раціонального використання персоналу, безперервності діяльності, підвищенні продуктивності праці, а також у встановленні раціональних соціально-трудова відносин між державними службовцями, узгодженні їхніх інтересів і цілей державної служби.

Кооперування праці державних службовців відбувається на двох організаційних рівнях:

між *окремими працівниками*, де досягається вузька професійна спеціалізація виконавчої роботи;

між *функціональними підрозділами*, де відбувається предметна спеціалізація й об'єднанні зусиль при вирішенні складних завдань.

До 1990 р. в органах державної влади превалювало адміністративне кооперування на основі вертикального розподілу праці. Але в умовах ринкової економіки воно набуває принципово іншого змісту. Відтепер в його основі лежать не стільки накази адміністрації, скільки *колективні інтереси*, за якими спонукальним мотивом виступає не адміністратор, а економічний (соціальний) інтерес (стимул). У цьому випадку кооперацію необхідно розглядати як добровільне об'єднання працівників на основі їхньої зацікавленості у співпраці.

Колектив є співдружність однодумців, у якому створюються передумови для формування соціального середовища, самовираження й розвитку особистості. Виконання колективних норм і правил розглядається як необхідна умова у вигідній для даного колективу кооперації і тому не пригнічує особистість.

Оскільки обсяг робіт поділяється на складові частини, хтось має координувати успішну діяльність персоналу. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, сутність якого полягає у *координуванні й інтегруванні* діяльності держслужбовців. При цьому важливою рисою керівника є його здатність *розподіляти обов'язки* між підлеглими таким чином, щоб уникнути паралелізму й дублювання функцій, необґрунтованого збільшення обсягу робіт через виконання зайвих операцій тощо.

З метою забезпечення раціональної кооперації і регламентування діяльності персоналу розробляються положення про структурні підрозділи, складаються посадові інструкції і схеми їхніх функціональних взаємозв'язків, тобто здійснюється формалізація трудових процесів на основі встановлення певних рамок, які між тим не мають права обмежувати ініціативу державних службовців.

Тема 7. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

7.1. Професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців

Функціональні обов'язки державного службовця характеризують сутність його діяльності на певній посаді. Вони визначаються **професійно-кваліфікаційними характеристиками** – нормативним документом, який установлює науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи; визначає місце посади в структурі органу державної влади, відображає правовий статус службовця та державного органу відповідно до його завдань і визначає вимоги щодо основних аспектів особистої культури.

Розроблення та впровадження професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців створює реальні правові, організаційні, економічні та соціальні умови для реалізації громадянами України права на державну службу. Без них неможливе функціонування системи добору кадрів і проведення на належному рівні їхньої атестації, формування дієвого кадрового резерву, вивчення здібностей державних службовців, які зараховані до кадрового резерву.

Основними *принципами* формування професійно-кваліфікаційних характеристик є наступні:

системний підхід до визначення кінцевих цілей діяльності державного службовця, орієнтований на формування особистих якостей та вмінь вирішувати сукупність професійних і соціально-професійних завдань діяльності;

діагностичність кінцевих цілей (можливість оцінки поставлених цілей);

двокомпонентність кваліфікаційної характеристики (об'єднання *державної* та *відомчої* складових вимог до державного службовця в одному документі).

При формуванні професійно-кваліфікаційних характеристик враховуються загальні вимоги до державних службовців, визначені законодавством, а також конкретні знання і вміння, необхідні для реалізації наступних можливостей:

забезпечення діяльності органу чи його структурного підрозділу відповідно до сучасних економічних, політичних та соціальних умов і вимог;

поєднання фундаментальних питань теорії з практикою, володіння сучасною методологією обґрунтування управлінських рішень з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів особи, суспільства та держави;

вільного орієнтування у питаннях законодавства, що стосуються сфери його професійної діяльності;

критичного оцінювання і прогнозування політичних, економічних, екологічних, культурних та інших подій і явищ;

розуміння сутності економічних відносин, зовнішньої та внутрішньої політики держави;

володіння стилістикою офіційних документів і правилами діловодства; умілого користування досягненнями інформаційних технологій.

На сьогоднішній день в Україні діє „Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців”, затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011 р. №11. Він забезпечує єдність у визначенні посадових обов’язків державних службовців і кваліфікаційних вимог щодо певних категорій і посад, а також сприяє правильному вирішенню питань перерозподілу праці між державними службовцями. Довідник служить основою при здійсненні такої діяльності:

розробці посадових інструкцій головних спеціалістів, провідних спеціалістів, спеціалістів тощо, які закріплюють їхні обов’язки, права і відповідальність;

розробці положень про структурні підрозділи у частині, які стосуються прав та обов’язків їхніх керівників;

підборі та розстановці кадрів, здійсненні контролю за правильністю їхнього використання у відповідності зі спеціальністю та кваліфікацією;

конкурсному підборі та атестації державних службовців;

формуванні дієвого кадрового резерву;

організації стажування в державних органах влади;

розробці та вдосконаленні програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до змісту їхньої професійної діяльності.

Кожна професійно-кваліфікаційна характеристика в Довіднику складається з таких розділів:

- 1) завдання, обов’язки та повноваження;
- 2) має право;
- 3) повинен знати;
- 4) кваліфікаційні вимоги.

У розділі „Завдання, обов’язки та повноваження” наведено типові професійні завдання, обов’язки та повноваження для певної посади або для групи посад, подібних за професійними ознаками. Функціональні обов’язки встановлюються з використанням організаційно-юридичної термінології (керує, затверджує, перевіряє, аналізує, організовує, розглядає, отримує, виконує, забезпечує, підготовляє, здійснює, контролює, бере участь, координує тощо).

У розділі „Має право” окреслене коло прав та повноважень державного службовця, необхідних для виконання покладених на нього завдань та обов’язків.

У розділі „Повинен знати” наводяться основні вимоги до спеціальних знань, необхідних державним службовцям для виконання відповідних типових завдань та обов’язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен застосовувати під час виконання посадових обов’язків.

У розділі „Кваліфікаційні вимоги” визначено відповідно до певної посади або групи посад вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця; до післядипломної підготовки, необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов’язків; мінімальні вимоги до стажу державної служби, загального стажу роботи або стажу наукової (науково-педагогічної) роботи. Наведені у цьому розділі вимоги носять узагальнюючий характер. У разі необхідності з урахуванням специфіки роботи, складу кадрового резерву, можливостей системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і конкурсу, що проводиться при підборі державних службовців, кваліфікаційні вимоги можуть бути підвищені з метою призначення на відповідні посади найбільш кваліфікованих і досвідчених кандидатів, оновлення та поліпшення якісного складу державних службовців відповідно до потреб державного управління.

До Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців не включені професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців, правовий статус яких регулюється Конституцією України та спеціальними законами України, державних службовців – керівників, які згідно із законодавством призначаються Президентом України, Кабінетом Міністрів України, обираються або затверджуються колегіальним органом.

Відповідність обов’язків і кваліфікації державних службовців вимогам посадових професійно-кваліфікаційних характеристик визначається *атестаційною комісією* згідно з чинним положенням про порядок проведення атестації державних службовців.

7.2. Посадові інструкції державних службовців

У Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців визначено перелік основних робіт, які притаманні тій або іншій посаді у даному органі виконавчої влади. Конкретний перелік посадових обов’язків визначається *посадовими інструкціями* державних службовців, які розроблюються і затверджуються на основі Довідника та штатного розпису, затвердженого у встановленому порядку.

Посадова інструкція – це документ, що видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань та обов’язків, прав і відповідальності, а також забезпечує умови для його ефективної роботи.

Посадові інструкції державних службовців на основі типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад розробляють органи виконавчої влади, їхні управління, самотійні відділи та інші служби, виходячи із завдань, функцій та повноважень, встановлених нормативно-правовими актами. Вони затверджуються керівником органу виконавчої влади або за його дорученням заступниками.

При розробці посадових інструкцій важливим є забезпечення єдиного

підходу до побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їхнього викладу. При цьому вони мають відображати все коло посадових обов'язків, мати чіткі й короткі формулювання, бути гнучкими й динамічними. У посадовій інструкції мають бути чітко окреслені місце та роль державного службовця в діяльності підрозділу, межі його повноважень та відповідальності. Також рекомендується передбачати пункт про те, кого відповідальний державний службовець заміщує на час відсутності у зв'язку з відпусткою, хворобою та іншими причинами, а також хто його заміщує.

При розробці посадових інструкцій, якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки, які включені до типової професійно-кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими державними службовцями, а коло завдань та обов'язків окремих державних службовців може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад. Усі посадові інструкції, що розробляються у відповідному органі виконавчої влади, мають бути взаємопов'язаними, аби не допустити дублювання у роботі держслужбовців.

Підготовка та періодичне уточнення посадових інструкцій мають забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці державних службовців при виконанні завдань та функцій відповідного структурного підрозділу. Посадові інструкції належить переглядати у разі зміни функцій працівників або структури відповідного органу виконавчої влади.

Обов'язковими реквізитами посадової інструкції є: найменування установи, дата, заголовок до тексту, візи узгодження, підпис, гриф затвердження. У правому куті першої сторінки інструкції розташовується слово „Затверджено”, вказуються посада керівника, ініціали та прізвище, підпис керівника про її затвердження, а також дата затвердження. У заголовку посадової інструкції наводиться повна назва посади та структурного підрозділу.

Текст посадової інструкції, як правило, складається з наступних *розділів*:

- 1) загальні положення;
- 2) завдання та обов'язки;
- 3) права;
- 4) відповідальність;
- 5) взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Розділ „Загальні положення” включає:

найменування посади із зазначенням структурного підрозділу та основну мету діяльності працівника (наприклад: „Секретар колегії міністерства забезпечує організацію засідань колегії”);

підпорядкованість працівника (вказується посада посадової особи, якій безпосередньо підпорядковується працівник);

порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків;

перелік нормативних, методичних та інших документів, якими керується працівник, що обіймає дану посаду;

кваліфікаційні вимоги (рівень освітньої підготовки, кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, відповідний стаж державної служби, інші вимоги);

вимоги до спеціальних знань і навичок (чи вміє працівник працювати на комп'ютері, чи повинен знати програмні засоби, знати законодавство з питань охорони праці, правила техніки безпеки та пожежної безпеки, гігієни праці).

У розділі „Завдання та обов'язки” встановлюється конкретний зміст діяльності працівника, зокрема зазначається:

відносно самостійна ділянка роботи відповідно до положення про підрозділ (вона може визначатися тематично, шляхом виділення групи питань відповідних напрямів або закріпленням за працівником переліку самостійних питань);

перелік видів робіт, з яких складаються функції, що виконуються (визначається за організаційно-юридичними ознаками: *здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує* тощо).

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади. При розробці переліку обов'язків їх поділяють на такі групи:

обов'язки щодо розробки, підготовки або участі у складанні документів з питань, що знаходяться в компетенції працівника (наказів, інструкцій тощо);

обов'язки зі своєчасного і якісного збору, обробки, аналізу й використання інформації (узагальнень, звітів, правок, усної інформації);

обов'язки з використання працівником організаційних, методичних, інструкторських, контрольних-інспекційних та інших форм роботи (виїзди на місця, скликання нарад або участь у них, проведення семінарів, консультацій);

обов'язки з дотримання термінів виконання конкретних завдань.

У цьому розділі також зазначається, що працівник зобов'язаний дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, виконувати інші доручення керівника структурного підрозділу.

У розділі „Права” визначаються засоби, за допомогою яких працівник має забезпечувати у процесі своєї діяльності виконання покладених на нього завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції керівнику з відповідних питань та покращення роботи, приймати певні рішення, узгоджувати проекти документів, візувати у межах своєї компетенції окремі документи, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, брати участь у нарадах і проводити їх, проводити у межах своєї компетенції перевірки, готувати інформаційні матеріали, отримувати необхідну для виконання своїх завдань та функцій інформацію від відповідних установ і підрозділів, долучати до роботи спеціалістів, необхідних для виконання поставленого завдання.

У розділі „Відповідальність” зазначаються критерії оцінки роботи і відповідальність за її виконання. За цими критеріями, державний службовець несе

відповідальність за неякісне або несвоєчасне виконання посадових завдань, бездіяльність або невикористання наданих йому прав, порушення норм етики та обмежень, пов'язаних з роботою на державній службі.

У розділі „Взаємовідносини (зв'язки) за посадою” визначається коло питань щодо інформаційних зв'язків працівника з підрозділами, особами, організаціями, установами: коли, від кого і яку інформацію одержує працівник; яку інформацію, кому і в які терміни представляє; з ким готує і з ким погоджує проекти документів тощо.

Посадову інструкцію підписує керівник структурного підрозділу. Датою введення в дію посадової інструкції є дата її *затвердження*. Після затвердження посадова інструкція передається працівнику, який засвідчує своє ознайомлення з нею словами „*З інструкцією ознайомлений*”, датою і власноручним підписом.

Посадові інструкції можуть бути замінені і знову затверджені у випадках: зміни назви установи, організації, підприємства або структурного підрозділу; зміни назви посади.

Посадові інструкції готуються у двох примірниках, один з яких зберігається в *секторі кадрової роботи* (оригінал), а другий – у *керівників відповідних структурних підрозділів* (територіальних органів).

Як інструмент для оцінки результатів діяльності, посадові інструкції використовуються при атестації спеціалістів, формуванні резерву, висуненні кандидатів на керівні посади, заохоченні. Відсутність посадових інструкцій знижує відповідальність і успішність праці державних службовців, часто є причиною відхилень службово-дисциплінарного та морально-правового порядку.

7.3. Типові завдання, обов'язки та повноваження працівників державної служби

Згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками для різних посад держслужбовців місцевих адміністрацій передбачені різні обов'язки.

Начальник головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) здійснює керівництво його діяльністю, а також розподіляє обов'язки між працівниками, контролюючи їхню роботу, забезпечуючи виконання покладених на головне управління (самостійне управління, самостійний відділ, службу) завдань щодо реалізації державної політики у відповідній сфері:

подає у порядку, передбаченому законодавством, пропозиції щодо призначення на посади заступників начальника головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

визначає ступінь відповідальності заступників начальника головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби), керівників його структурних підрозділів; готує пропозиції щодо призначення на посади та звільнення з посад керівників підвідомчих установ, підприємств, організацій

згідно з чинним законодавством;

погоджує структуру та штатний розпис головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби), положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

видає у межах своєї компетенції розпорядження, організовує та контролює їхнє виконання;

затверджує структуру, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

затверджує штатний розпис головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) та погоджує його з відповідним керівництвом місцевої державної адміністрації;

керує розробкою проектів складних програм (розділів програм), аналітичних матеріалів, балансових розрахунків, планових показників, комплексів заходів, пропозицій, прогнозів розвитку сфери управління на відповідній території тощо;

забезпечує у межах своєї компетенції контроль за станом справ у сфері діяльності головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби), вживає необхідних заходів щодо їхнього поліпшення;

вживає заходів щодо вдосконалення співпраці головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) з іншими структурними підрозділами місцевої державної адміністрації, представницькими органами, органами місцевого самоврядування, державного нагляду та контролю, правоохоронними органами, а також з підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян;

подає згідно з чинним законодавством пропозиції керівництву місцевої державної адміністрації про призначення на посади, звільнення з посад та переміщення працівників управління, своєчасне заміщення вакансій, заохочення та накладання стягнень;

організовує роботу із захисту державних таємниць відповідно до чинного законодавства; забезпечує ведення діловодства в головному управлінні, самостійному управлінні (самостійному відділі, службі);

контролює стан трудової та виконавчої дисципліни в головному управлінні, самостійному управлінні (самостійному відділі, службі); призначає на посади, звільняє з посад та переміщує працівників головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби).

Заступник начальника головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) здійснює керівництво у порядку делегованих йому начальником головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) повноважень. У разі відсутності керівника виконує його

обов'язки, забезпечуючи ефективне виконання закріплених за ним напрямів роботи:

визначає ступінь відповідальності керівників у складі головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) в межах повноважень, делегованих йому начальником головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

організовує розробку проектів нормативно-правових актів, програм, що належать до компетенції головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби), в межах наданих йому повноважень;

контролює виконання нормативно-правових актів, розпоряджень (наказів) керівників міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади в межах делегованих йому повноважень і компетенції;

здійснює аналіз стану та тенденції розвитку відповідної сфери управління, ходу виконання програм та приймає відповідні рішення з питань, що стосуються його компетенції;

організовує роботу з розгляду працівниками головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) звернень громадян, громадських об'єднань, державних, недержавних підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування та приймає відповідні рішення згідно з чинним законодавством і наданими йому повноваженнями;

у межах наданих повноважень планує, регулює та контролює ефективну взаємодію головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) з іншими зацікавленими підрозділами органів державної влади, громадськими об'єднаннями та науковими організаціями при розв'язанні питань, що стосуються діяльності головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

виконує доручення керівництва, готує доповідні записки, проекти наказів та розпоряджень з питань, що стосуються його компетенції;

подає у межах своїх повноважень відповідно до законодавства пропозиції керівництву місцевої державної адміністрації про призначення на посади, звільнення з посад та переміщення працівників головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби), своєчасне заміщення вакансій, заохочення, накладання стягнень та інші питання службової діяльності;

вживає необхідних заходів щодо підвищення кваліфікації працівників;

забезпечує захист державної таємниці у напрямках діяльності головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби);

контролює діяльність підлеглих.

Начальник управління у складі головного управління, відділу у складі управління здійснює керівництво його діяльністю, розподіляє обов'язки між працівниками, очолює та контролює їхню роботу, забезпечуючи виконання покладених на його підрозділ завдань щодо реалізації державної політики у підпорядкованій йому сфері:

визначає ступінь відповідальності заступників начальника управління у складі головного управління, відділу у складі управління, керівників його структурних підрозділів, погоджує положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників управління у складі головного управління, відділу у складі управління;

готує у межах своєї компетенції відповідні розпорядження, організовує та контролює їхнє виконання;

узагальнює соціально-економічну інформацію з питань, що належать до компетенції його підрозділу;

організовує відповідно до функціональних завдань, покладених на його підрозділ, розробку проектів програм (розділів програм), аналітичних матеріалів, балансових розрахунків, планових показників, комплексних заходів, пропозицій, прогнозів розвитку території тощо;

готує пропозиції, спрямовані на поглиблення економічних реформ з питань, що належать до діяльності керованого ним підрозділу;

регулює роботу свого підрозділу щодо взаємодії з іншими підрозділами, суміжними сферами, науковими організаціями, провідними експертами з питань, що стосуються діяльності управління, відділу;

контролює у межах своєї компетенції дотримання на підприємствах та організаціях чинного законодавства, рішень місцевої державної адміністрації, спрямованих на розвиток відповідних сфер економіки на даній території, аналізує стан та вносить пропозиції щодо усунення негативних та закріплення позитивних тенденцій;

співпрацює з різними органами виконавчої влади при виконанні покладених на його підрозділ завдань, керуючись чинним законодавством;

організовує, регулює та контролює своєчасний та якісний розгляд працівниками його підрозділу звернень від органів виконавчої влади, громадських об'єднань, підприємств, установ та організацій, громадян з напряму своєї діяльності, а також готує за ними проекти відповідних рішень;

вживає необхідних заходів щодо вдосконалення організації роботи керованого ним підрозділу;

подає пропозиції керівництву головного управління про призначення на посади, звільнення з посад та переміщення працівників свого підрозділу, своєчасне заміщення вакансій, заохочення та накладання стягнень, сприяє підвищенню кваліфікації працівників;

забезпечує дотримання працівниками керованого підрозділу правил внутрішнього трудового розпорядку, організовує роботу із захисту державних таємниць відповідно до чинного законодавства;

організовує роботу з документами, контролює стан трудової та виконавчої дисципліни;

забезпечує дотримання працівниками підрозділу законодавства України з питань державної служби та запобігання і протидії корупції.

Заступник начальника управління у складі головного управління, відділу у складі управління здійснює керівництво у межах повноважень, делегованих йому начальником управління або відділу у складі управління:

у разі відсутності керівника виконує його обов'язки;

забезпечує виконання завдань щодо участі у реалізації державної політики у сфері, що належать до його компетенції;

бере участь у межах наданих повноважень у розробці проектів нормативно-правових актів, окремих положень комплексних державних програм з питань, що належать до його компетенції;

готує проект рішення за напрямами відповідної діяльності, що належать до його компетенції;

аналізує в межах наданих повноважень стан і тенденції розвитку за напрямом, що знаходиться в компетенції управління у складі головного управління (або відділу у складі управління), вносить пропозиції щодо усунення негативних тенденцій;

організовує та контролює своєчасний та якісний розгляд працівниками звернень від органів державної влади, громадських об'єднань, підприємств, установ, організацій, громадян з напряму своєї діяльності управління готуючи за результатами їхнього аналізу проекти відповідних рішень;

подає у межах своєї компетенції керівнику пропозиції про призначення на посади, звільнення з посад та переміщення працівників управління у складі головного управління (або відділу у складі управління), щодо своєчасного заміщення вакансій, заохочень та накладання стягнень;

співпрацює при виконанні завдань з різними органами виконавчої влади;

здійснює контроль за веденням діловодства, збереженням документів відповідно до чинного законодавства, проводить роботу із захисту державних таємниць;

у межах наданих повноважень контролює стан трудової та виконавчої дисципліни, забезпечує дотримання працівниками законодавства України з питань державної служби та запобігання і протидії корупції.

Завідувач сектору здійснює керівництво діяльністю сектору, розподіляє обов'язки між працівниками, очолює та контролює їхню роботу, забезпечуючи роботу з матеріалами та документами, що надходять до місцевої державної адміністрації, в межах визначеної компетенції:

здійснює у межах своєї компетенції разом із іншими структурними підрозділами місцевої адміністрації розробку проектів поточних та перспективних планів роботи, відповідних пропозицій щодо виконання Указів та Розпоряджень Президента України, постанов Верховної Ради України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, їхніх доручень;

проводить аналіз та узагальнення матеріалів про хід виконання нормативно-правових і організаційно-розпорядчих документів для керівництва місцевої

державної адміністрації;

розглядає пропозиції, звернення, заяви, скарги, що надходять від органів державної влади, громадян, громадських об'єднань, підприємств та організацій незалежно від форм власності, готує відповідні матеріали та подає їх керівництву;

сприяє налагодженню чіткої взаємодії між апаратом місцевої державної адміністрації, її структурними підрозділами та іншими органами виконавчої влади стосовно реалізації завдань, які входять до його компетенції.

Головний спеціаліст здійснює координацію та методичне керівництво за одним з напрямів роботи підрозділу:

організовує та забезпечує контроль, аналіз та оцінку стану справ на відповідному напрямі діяльності;

розробляє поточні та бере участь у підготовці перспективних планів підрозділу, надає необхідну методичну допомогу співробітникам у виконанні завдань, доручень;

узагальнює у межах наданої компетенції практику застосування законодавства та хід реалізації державної політики у сфері управління;

веде розробку пропозицій, комплексів заходів, які стосуються відповідного напрямку роботи, контролює організацію їхнього виконання;

бере участь в організації та проведенні нарад, семінарів, конференцій;

у межах компетенції на виконання доручень органів виконавчої влади вищого рівня забезпечує підготовку відповідних проектів рішень та пропозицій;

розглядає листи та заяви підприємств, юридичних осіб, виконавчих комітетів та держадміністрацій підпорядкованого регіонального рівня з питань, що належать до його посадових функцій;

бере участь у розробці нормативних та організаційно-методичних документів;

проводить експертизу документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу, готує інформацію про результати цієї роботи;

для вирішення питань, що входять до його компетенції, налагоджує оперативний зв'язок з науковими установами, регіонами і відповідними радами народних депутатів та державними адміністраціями.

Провідний спеціаліст здійснює координацію та методичне керівництво на певній ділянці одного з напрямів роботи підрозділу, контролюючи, аналізуючи та оцінюючи стан справ на відповідній ділянці роботи:

у межах своїх повноважень бере участь в узагальненні інформації про практику застосування законодавства, реалізації державної політики та забезпеченні її виконання;

створює банк даних про підприємства, потенційних інвесторів і проекти;

налагоджує взаємодію з громадськими організаціями підприємців з питань розвитку та підтримки підприємництва;

готує для керівництва проекти рішень та пропозиції щодо виконання

доручень органів виконавчої влади вищого рівня;

бере участь у підготовці проектів нормативних та організаційно-методичних документів, проведенні експертизи документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу, та підготовці інформації про результати цієї роботи;

надає консультативно-методичну допомогу спеціалістам місцевих державних адміністрацій нижчого рівня та підприємцям регіону з питань, що належать до його компетенції;

готує проекти відповідей на звернення та заяви, що надійшли для розгляду до відповідного підрозділу.

Спеціаліст першої категорії виконує роботи, пов'язані з аналітичною діяльністю на одному з напрямів роботи підрозділу:

контролює та оцінює стан справ на відповідній ділянці роботи;

узагальнює практику застосування законодавства та хід реалізації державної політики з певних питань, що належать до компетенції підрозділу;

веде банк даних про взаємодію з підвідомчими підприємствами та організаціями з питань, визначених компетенцією підрозділу;

організовує комп'ютерно-інформаційне обслуговування підрозділу;

бере участь у розробленні проектів нормативних та організаційно-методичних документів;

готує проекти інформаційно-аналітичних матеріалів і відповідей на звернення та заяви, що надійшли до нього;

веде діловодство, кореспонденцію в підрозділі.

Спеціаліст другої категорії працює під методичним керівництвом спеціаліста вищої категорії або керівника підрозділу, здійснюючи контрольні-аналітичні операції за одним з напрямів роботи підрозділу:

бере участь у розробці проектів нормативних та організаційно-методичних документів, інформаційно-аналітичних матеріалів, пов'язаних з роботою підрозділу;

готує відповіді на звернення та заяви, що надійшли на розгляд до відповідного підрозділу;

веде діловодство, кореспонденцію в підрозділі.

Спеціаліст виконує роботи під контролем спеціаліста вищої категорії:

у межах своєї компетенції здійснює контрольні-аналітичні операції за одним з напрямів роботи підрозділу;

бере участь у розробці проектів нормативних та організаційно-методичних документів;

розробляє інформаційно-аналітичні матеріали, пов'язані з прийняттям та виконанням управлінських рішень;

готує відповіді на звернення та заяви, що надійшли на розгляд до відповідного підрозділу;

веде діловодство і кореспонденцію в підрозділі.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

8.1. Організація індивідуального робочого місця державного службовця

Організація робочого місця є важливою складовою діяльності органів державної влади, що створює умови для високопродуктивної праці і якісного виконання посадових обов'язків.

Робоче місце – зона трудової діяльності одного або декількох працівників на обмеженій ділянці, яка оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків. Загальна площа робочого приміщення визначається відповідно до кількості місць, габаритних розмірів меблів та обладнання і повинна передбачати мінімум витрат часу на обмін необхідною інформацією між співробітниками підрозділу, вільний підхід до засобів оргтехніки, дотримання санітарних норм. Службові приміщення слід проектувати таким чином, щоб вони мали прямокутну форму зі співвідношенням сторін 1:1,5 (максимум 1:2), висотою не менше 3,25 м і шириною – 2,5 м. На одного працівника має припадати 3,25-5 м² площі (іноді до 6 м²). Глибина приміщень при освітленні з одного боку не повинна перевищувати 6-7 м, а при двосторонньому – 15 м. Проходи між столами, де немає стільців, повинні бути не менше 55 см для однієї особи і не менше 80-100 см – для двох осіб.

Підбір *раціональних меблів* – обов'язкова умова наукової організації праці. При роботі з документами зручні меблі мають пряме відношення до підвищення продуктивності управлінської праці. Вони підбираються з таким розрахунком, щоб працівник міг виконати роботу не переміщаючись зі свого місця (зона досяжності не більше 1,5 м по довжині і 0,5 м в глибину).

До комплекту меблів для обладнання робочих місць залежно від характеру роботи належать письмові столи, крісла, шафи. Поверхня меблів має відповідати гігієнічним та психофізіологічним вимогам, тобто бути твердою та рівною, покриватися лаком або іншим матеріалом, що виключає сліпучі виблиски від сонячного, денного та штучного світла.

Для сидячої роботи габарити меблів повинні забезпечувати таке положення рук, за яким згинання у плечовому суглобі-зчленуванні, тобто вище плеча вперед і відведення плеча, не перевищує 15°, а внутрішній кут в ліктьовому суглобі знаходиться в межах 90-120°.

Розміри полиць і шаф в столах повинні відповідати розмірам матеріалів, які у них зберігаються (папок, паперів). При цьому спосіб зберігання повинен забезпечити зручність їхнього укладання, пошуку й виїмки (найкраще зберігати у вертикальному положенні). Доцільно обладнати спеціальні ящики з відділеннями для зберігання паперів, письмового приладдя, карток.

Вікно не повинно знаходитися в полі зору працівника. Тому столи слід розташовувати перпендикулярно до вікна таким чином, щоб останнє знаходилося

зліва від працівника. Не слід також розташовувати робоче місце біля опалювальних приладів, щоб виключити неприємну дію від випромінюваного ними тепла. Письмові столи не повинні розташовуватися напроти вікон.

Висота столу повинна бути такою, щоб передпліччя рук могли вільно рухатися вперед паралельно підлозі. Покладені на стіл руки не повинні викликати підняття або неправильного розвороту плечей. Перевагу слід віддавати столам без ящиків в центрі. Щоб уникнути зайвої напруги зору рекомендується застосовувати пюпітри та підставки для зчитування документів. При добірці кольору кришки слід пам'ятати, що чим темніше її забарвлення, тим сильніше контраст з папером. Зайве полірування викликає світлові відблиски, які ускладнюють роботу та ушкоджують зір працівника.

Відстань між поверхнею сидіння стільця і підлогою з урахуванням його прогину під вагою людини має бути такою, щоб частина ноги від коліна до стегна була паралельна підлозі. У ряді випадків висота стільця в 45-47,5 см виявляється достатньою для зручної роботи за столом висотою 70 см. Але деяким працівникам необхідний більш низький або високий стілець. Тому краще використовувати крісло з регульованою висотою. Крісло також має бути рухливим і поворотним.

Чимале значення для ефективності роботи держслужбовців має конструкція шаф. Вона повинна забезпечувати швидкий огляд корінців папок зі спеціальними індексними відмітками. При цьому перевагу слід віддавати шафам з жалюзі, а не з дверками, які економлять місце в приміщеннях. Доцільно застосовувати секційні шафи, що дозволяє додавати до них окремі секції при збільшенні обсягу збереженої інформації. Шафи можна використовувати як перегородки і, змінюючи їхнє розташування, швидко міняти планування службових приміщень.

При підборі меблів слід враховувати кількість паперової інформації, що буде надходити і зберігатися на робочому місці, про намічене розміщення різних видів оргтехніки і документів, бо від формату документів і засобів оргтехніки залежать розміри полиць в шафах, ящиків в столах, конфігурація столу. *Канцелярські приладдя* доцільно зберігати в одному місці, тому у столах мають бути передбачені лотки для їхнього розміщення.

Крісло повинно мати форму, що дозволяє присувати його впритул до стола так, щоб рука працівника отримала необхідну опору. Перевагу слід віддавати стільцям та кріслам з регульованою висотою сидіння, а також з пересувною спинкою, зігнутої на упорі спини з шириною не менше 150 мм. Висота сидіння повинна забезпечити положення рук трохи вище кришки стола. Його робоча поверхня повинна знаходитися на висоті близько 330 мм над сидінням. Ноги повинні спиратися на підлогу або підставку. *Робоче крісло* має бути стійким та відповідати таким умовам:

сидіння має регулюватися за кутом нахилу та висотою відповідно до висоти робочої поверхні та зросту працюючого (від 370 до 800 мм від підлоги); рекомендована ширина сидіння – 370-400 мм, глибина – 370-420 мм, передній край сидіння – скошений та закруглений;

висота спинки має регулюватися у межах 150-180 мм від поверхні сидіння, ширина спинки – не менш 300 мм, форма спинки має бути пристосованою до форми спини людини та регулюватися за кутом нахилу;

поруччя мають регулюватися за висотою та вертикальним кутом нахилу;

зовнішній вигляд і кольорове оздоблення мають відповідати вимогам технічної естетики.

Організація робочого місця істотно впливає на ефективність праці державного службовця, залежить від займаної посади і характеру роботи. За кожним співробітником або групою співробітників закріплюється певне приміщення раціонального розміру з урахуванням функцій, які виконує працівник. Сьогоднішня практика планування робочого місця держслужбовців передбачає використання *кабінетної* і *зальної систем*.

При використанні *кабінетної системи*, в окремому кабінеті розташовують робоче місце керівника або групи співробітників певного структурного підрозділу. Недоліками використання такої системи організації робочого місця є низький коефіцієнт використання площі будівлі, додаткові витрати на опалення, освітлення та ін. До того ж кабінетна система збільшує маршрути переміщення персоналу, ускладнює документообіг.

При використанні *зальної системи* в одній великій кімнаті розміщуються одночасно декілька структурних підрозділів. Схема розміщення робочих місць оптимально відповідає технологічному процесу і документальним потокам, знижує витрати на освітлення, опалення та утримання будівлі, а перепланування приміщень проводиться з меншими витратами. Недоліками такої системи є високий рівень шуму, що підвищує стомлюваність службовців і знижує ефективність управлінської праці.

У процесі роботи необхідно підтримувати певний *порядок*: на поверхні робочого стола не повинно бути нічого зайвого, документи та засоби праці мають бути на одних і тих же місцях, після завершення роботи на робочому столі треба навести порядок. Обслуговування робочих місць включає його постачання необхідними канцелярськими матеріалами, ремонт обладнання, прибирання приміщень, своєчасний ремонт.

Адміністрація державного органу зобов'язана забезпечити *нормальні умови* праці для кожного державного службовця. Такими умовами є:

забезпечення технікою і справний її стан;

своєчасне забезпечення документацією та інформацією, необхідною для виконання відповідних функцій;

належна якість техніки і матеріалів;

своєчасне забезпечення робочого місця енергією;

безпечні і здорові умови праці, включаючи дотримання норм техніки безпеки, освітленості, опалення, вентиляції, усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювання та інших факторів, що негативно впливають на здоров'я.

Якщо з вини адміністрації такі умови не створено, винних треба притягувати до дисциплінарної відповідальності.

Обладнання робочого місця державного службовця має бути визначеним в посадовій інструкції. Усі інші умови праці встановлюються в правилах, прийнятих в державному органі, наприклад, правила з техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежної безпеки та ін.

Організація робочого місця державного службовця має спиратися на певні *принципи*, а саме на **принцип узгодженості та відповідності** його елементів:

завдань (функцій) і обов'язків, для вирішення яких створено робоче місце;

прав, повноважень і оснащення (устаткування, засобів), що забезпечують виконання завдань і обов'язків;

відповідальності за виконання завдань і обов'язків.

Усі елементи складають єдину систему як гармонійне ціле. При недостатній відповідності елементів одне одному порушується оптимальна діяльність усієї системи, у якій перший елемент зумовлює існування наступних і *необхідність існування* робочого місця як такого. Ось чому нехтування оснащенням робочого місця дорівнює невиконанню одного з найголовніших обов'язків керівника: зберігати організаційну стабільність, що є умовою функціонування будь-якого інституту влади.

8.2. Принципи раціональної організації робочого місця державного службовця

Правильно організоване робоче місце суттєво впливає на гармонійність людських відносини в колективі (мається на увазі відповідність зазначених вище елементів). Безліч питань, суперечок, взаємних образ і претензій виникають іноді тільки тому, що працівники не знають своїх повноважень і хто за що відповідає, ось чому слід узагальнити **принципи раціональної організації робочого місця**.

Принцип відповідності. При підборі функцій робочого місця слід прагнути до того, щоб вони відповідали фізичним можливостям людини. Неприпустимо нагромадження на одному робочому місці таких функцій, з якими рядовий працівник середньої кваліфікації не зможе впоратися.

Принцип належної деталізації робочого місця, яка повинна мати певну межу, пов'язану з необхідністю: перехід цієї межі є організаційної помилкою. Необхідний ступінь деталізації у визначенні завдань та обов'язків можна встановити за таких умов:

1. Деталізація повинна сприяти точному розмежуванню сфер діяльності між робочими місцями таким чином, щоб ці сфери не перекривалися і щоб між ними не з'являлося „нічийних” зон. Особливо детально і точно слід визначати периферійну тематику.

2. Деталізація має бути максимально повною, щоб не допускати тенденції

зміщення цілей, коли службовець, професією якого є надання суспільству певних послуг, вимушений замість цього присвячувати більшу частину робочого часу обслуговуванню відділів власної установи або витратити його на складання звітів і доповідних записок на випадок контролю.

3. Деталізація може бути виправданою, якщо вона полегшує працівникові планувати і правильно розподіляти свої дії.

4. Ступінь деталізації повинна бути такою, щоб на її основі можна було б орієнтуватися, чи правильно розраховано обсяг роботи на даному робочому місці і чи здатний державний службовець у встановлений час впоратися з цим обсягом.

Якщо ступінь діяльності визначення завдань та обов'язків не вкладається в жодний із перерахованих пунктів, то це означає, що існує надмірна деталізація, яка обмежує свободу дії як самого працівника, так і всього державного закладу.

Принцип показників. Щоб перелік завдань та обов'язків не міг піддаватися вільній інтерпретації і був оперативним інструментом в руках керівника, кожному його пункту повинен відповідати показник виконання. Цей показник слід визначити не „кабінетним шляхом”, а після консультацій і, якщо це можливо, за погодженням із зацікавленим у цьому працівником. При визначенні показників належить звертати увагу на те, щоб вони відображали лише ті результати, які залежать від самого працівника, наприклад, як оцінні показники організації робочого місця і відповідної результативності можуть вплинути на швидкість прийняття управлінського рішення, швидкість реагування на запити, якість і безпомилковість управлінських рішень.

Принцип значущості доручених завдань. Припустимо, що опис робочого місця містить шість пунктів. Однак п'ять із них працівник виконує, а шостим нехтує. Використовуючи найпростіший розрахунок, він може щиро вважати, що справляється зі своїми обов'язками на 5/6. Іноді й керівник дотримується такої ж думки, і тоді конфліктів у їхніх взаємовідносинах немає. Але може бути й інакше.

Якщо за оцінкою керівника невиконане завдання становить 5/6 якісної значущості, а п'ять виконаних завдань – ледве 1/6, то між ними виникають суперечності, які можна усунути лише шляхом визначення вагу і значення кожного з доручених обов'язків.

Принцип рівномірності стимулів і санкцій. Якщо точність визначення завдань, обов'язків та показників буде різною, то центр тяжіння інтересів виконавця буде тяжіти до більш конкретних. У такому ж напрямку будуть розвиватися стимули й санкції: чим конкретніше завдання і ясніше показник, тим легше керівнику помітити найменший недогляд, що тягне за собою неприємні наслідки у вигляді примушування. Але справжній стимул виникає з можливості самої людини бачити й оцінювати результати своєї праці. Вона хоче оцінювати ці результати власноруч і щоб їх побачили інші. За цією тезою, чим завдання і показники конкретніше, тим помітніше результати і тим привабливішою для виконавця стане праця. Ось чому односторонній погляд на вплив примусу і

стимулу порушує заплановані пропорції у виконанні завдань. Дотримання ж принципу рівномірності дозволяє виконати завдання з однаковою точністю оцінки показників для обох сторін.

Принцип самовираження. Кожна людина має певні здібності, честолюбство (переважно досить високе), захоплення та уподобання, хоче виділитися, звернути на себе увагу, впливати на роботу, користуватися повагою колективу та відчувати громадську корисність. Якщо людина виконує роботу, що відповідає її захопленням, здібностям і надає можливість задовольнити честолюбство, то створюються умови для „самовираження”. У прагненні до цієї мети людина не тільки позбувається тенденції до мінімізації своїх обов’язків, але й намагається розширити їх. Не випадково більша частина психологів серед усіх людських потреб потребу в самовираженні ставить на перше місце.

Принцип підвищення кваліфікації кадрів, за яким кожний працівник зобов’язаний постійно вчитися. Цей обов’язок, що став одним із основних, на жаль, усе ще не реалізується належним чином. Саме тому він має враховуватися при розробці переліку завдань та обов’язків (посадових інструкцій) державних службовців. Для його реалізації необхідно періодично переглядати посадові інструкції, перевіряючи, чи передбачена в них діяльність щодо професійного розвитку працівників у вигляді підвищення кваліфікації.

8.3. Опис робочого місця державного службовця

Під **описом робочого місця** розуміється перелік робіт, що виконується на даному робочому місці, включаючи права, обов’язки, ступінь відповідальності та рівень кваліфікаційних вимог до працівника. Такий опис може зробити сам працівник з подальшим його затвердженням керівником, начальником для своїх підлеглих або співробітником вищої посади порівняно з безпосереднім керівником.

Разом з тим є причини, за якими опис робочого місця *не повинен* робити його власник. *По-перше*, він не може бачити більш широкий спектр свого робочого місця. Це легше зробити з позиції вищого посадовця, що бачить декілька напрямків роботи підлеглих і таким чином уникнути дублювання.

По-друге, безпосередній виконавець не може з належною об’єктивністю визначити коло своїх завдань та обов’язків і обґрунтовано встановити рівень відповідальності за їхнє виконання.

З числа авторів опису робочих місць у формі регламентів доцільно виключити і працівників, що займають посаду вище безпосередніх керівників. Описи робочих місць „зверху” є серйозною організаційною помилкою, бо вищі посадовці не знають тих працівників, для яких ці описи призначені, і не можуть враховувати індивідуальних особливостей окремих працівників.

Краще для більшості службовців, якщо опис робочих місць розробляють їхні безпосередні керівники, оскільки вони володіють найбільшою інформацією про їхні індивідуальні якості і кваліфікацію.

Але найкращою є ситуація спільного складання опису робочого місця виконавцем і його керівником. За такою схемою усуваються причини можливих непорозумінь, пов'язаних з різною інтерпретацією окремих пунктів опису, хоча починати опис слід з посади керівника, бо без чіткого уявлення про його функції, важко сформулювати завдання для його підлеглих.

Звичайно, що опис робочих місць державних службовців потребує постійного оновлення і певної жорсткості в управлінні, хоча сучасний рівень технічного прогресу зменшує рівень його необхідності. Але водночас правильна та раціональна організація робочого місця, що включає його опис, дозволяє отримати певні управлінські переваги:

1. *Покращення спеціалізації персоналу.* Воно зумовлюється автоматичним врахуванням в описі робочого місця посади і ділових якостей працівника (бо в іншому випадку кожен документ доходить до працівника шляхом особливої вказівки, що порушує стабільність і можливість спеціалізації).

2. *Досягнення самостійності в роботі.* Якщо керівник прагне до сучасного рівня функціонування апарату, він в описі робочого місця обов'язково передбачить певний рівень самостійності при виконанні відповідальних завдань.

3. *Уникнення перестраховки з боку працівників.* Службовець, який розуміє свої повноваження, має чітко окреслені завдання і точно встановлені показники його виконання, буде займати активну позицію, позбавиться від перестраховки і уникне зайвих або необґрунтованих побоювань. Дослідження свідчать, що основними джерелами скарг на адміністрацію є недовірливість, побоювання і перестраховка держслужбовців при виконанні завдань і прийнятті рішень.

4. *Полегшення підбору персоналу.* Кадрові служби, що займаються підбором і прийомом на роботу, повинні мати комплекти описів робочих місць для попереднього ознайомлення з ним потенційних кандидатів певну посаду, де міститься інформація про необхідний рівень кваліфікації.

5. *Забезпечення обґрунтованої оцінки діяльності працівників.* У сучасній моделі управління підвищується роль періодичної оцінки діяльності працівників на основі конкретних результатів роботи. Головною точкою відліку для цього є перелік завдань та обов'язків, що містяться в описі певного робочого місця.

6. *Удосконалення процесу підготовки та перепідготовки працівників.* Основою удосконалення їхнього професійного навчання стане опис робочих місць, що дозволить наблизити процес підвищення кваліфікації до реальності і отримати гарантію того, що навчальні програми будуть відповідати запитам слухачів.

7. *Полегшення нормування штатного розкладу.* При детальному описі робочих місць розрахунок штатів адміністративного органу буде відбуватися на основі реєстрація виконаних робіт певною посадовою особою.

8. *Полегшення встановлення відповідальності працівника.* При появі серйозних упущень в роботі, на основі опису робочих місць значно легше визначити рівень відповідальності кожного працівника, установивши чітке халатне

ставлення до обов'язків призвело до небажаного стану речей.

9. *Оптимізація планування робіт.* Опис робочого місця дозволяє при плануванні правильно розподілити завдання за рівнем їхньої важливості і відповідальності кожного працівника.

10. *Раціоналізація мотивації виконання завдань.* Опис робочого місця стимулює сумлінне виконання професійних обов'язків і створює в державній установі сприятливий морально-психологічний клімат, бо кожен з державних службовців знає, яке значення має його робота і як буде оцінена в колективі.

11. *Досягнення раціонального робочого навантаження і справедливої винагороди.* Відсутність належних описів робочих місць ускладнює оцінку рівня завантаженості і корисного внеску кожного в роботу державної установи.

12. *Полегшення роботи керівника.* Конкретизація завдань, що передбачається в описі робочого місця, надає можливість навіть новопризначеному керівнику скласти уявлення про орган управління, ретельно ознайомитися з його структурою, розробити книгу служб тощо.

13. *Забезпечення відповідного рівня трудової дисципліни.* Вона напряду пов'язана з правильно організованим робочим місцем.

14. *Впровадження сучасних форм діловодства.* Розподіл обов'язків між окремими робочими місцями дозволяє раціоналізувати рівень канцелярської праці, ввести безжурнальну систему, ліквідувати плутанину при щоденному розподілі пошти. За відсутності чітких описів робочих місць уся ця робота має проходити через руки керівника, відбираючи в нього робочий час.

15. *Покращення каналів проходження інформації.* Без точного визначення меж діяльності кожного робочого місця неможливо введення сучасної організаційної інформаційної системи навіть теоретично, оскільки невідомо, яку інформацію кому слід направляти.

16. *Виявлення дублювання та ліквідація „вузьких місць”* при розподілі завдань між персоналом окремого структурного підрозділу. Кожне робоче місце повинно бути забезпечене інформацією із зазначенням усіх правових норм, з якими має бути ознайомлений певний державний службовець. Причому такі матеріали слід розташовувати відповідно до ієрархії та хронології з додаванням алфавітного предметного покажчика – це дозволяє швидко знайти необхідну інформацію в конкретний момент часу.

Тема 9. ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

9.1. Основи раціонального обслуговування робочого місця державного службовця

Удосконалення організації робочих місць пов'язане з раціональними параметрами його обслуговування, яке включає такі технічні характеристики:

вибір і компонування меблів та устаткування з урахуванням антропометричних показників;

забезпечення зручного місця роботи працівника, що створює умови для меншої стомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи рухів;

обладнання робочого місця відповідною оргтехнікою і засобами механізації;

раціональне планування робочого часу;

створення сприятливих санітарно-гігієнічних і естетичних умов праці.

Для забезпечення *оперативності* у роботі окремих категорій працівників необхідно мати на робочих місцях такі *довідкові матеріали*:

тлумачний словник термінів відповідної галузі;

довідники з чинного законодавства;

орфографічний словник;

довідкові книжки з адресами та телефонами працівників, діяльність яких пов'язана з цією установою;

карткові покажчики до збірників постанов та розпоряджень уряду, наказів органу виконавчої влади тощо;

фахову літературу;

періодичні видання з напряму діяльності;

сучасну літературу з питань економіки та науково-технічної інформації;

навчально-методичну літературу із сучасних форм і методів аналізу соціально-економічної ситуації;

нормативно-правову базу (електронна форма);

оргтехніку та канцелярські товари, папір тощо.

За родом своєї діяльності державний службовець повинен мати окреме приміщення, оснащене меблями та оргтехнікою, необхідними для керівництва всіма видами діяльності установи. На робочому місці керівника рекомендується мати такі документи:

оперативні відомості про роботу установи за поточний період;

матеріали про збереження власності підприємства і трудову дисципліну;

план організаційно-технічних заходів;

штатний розклад;

графік роботи підрядних організацій;

положення про пропускний режим;

папку для доповідних записок начальників служб і відділів;

карту-схему розташування будівель та споруд установи;

підсумки щодо діяльності за попередній рік;
телефонний довідник (міський і внутрішній);
протоколи виробничих нарад.

Робоче місце держслужбовця повинно бути оснащено *комп'ютерною технікою, технічними засобами автоматизації інформаційно-управлінської діяльності*. Повна інтегрована автоматизація держаної служби припускає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, збереження і доступ до інформації, її аналіз, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і вирішення спеціальних завдань. Структурні підрозділи повинні бути забезпечені факсом, ксероксом, телефонним та електронним зв'язком.

До складу сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності можуть бути віднесені:

1. *Персональні комп'ютери* (для електронної обробки інформації, електронної пошти, що забезпечує обмін офіційною діловою кореспонденцією з іншими установами, доступ до загальних баз даних і знань, вирішення індивідуальних науково-технічних завдань).

2. *Електронні друкарські машинки* (у комплексі з мікропроцесорами, пам'яттю та іншими електронними блоками вони забезпечують: набір знаків більше 96, швидкість до 20 знаків в секунду, можливість підключення телевізійного монітора до машинки).

3. *Текстооброблювальні системи* (проблемно-орієнтовані комп'ютерні системи, що мають великі функціональні можливості). До їхнього складу входять автономні (однотермінальні) системи; системи колективного користування (багатотермінальні) до 1000 робочих місць; комп'ютери з текстоутворювальним програмним забезпеченням.

4. *Копіювальні машини*, що забезпечують двостороннє копіювання в будь-яких обсягах на звичайному папері, а також можливе кольорове копіювання, у тому числі на діапозитивах (з можливою продуктивністю до 130 копій на хвилину).

5. *Комунікаційні засоби*, телефонна техніка, що забезпечують телефонну комутацію з мікропроцесорним управлінням, передачу даних і текстів (апарати комутації, що представляють комбінацію телефону, мікрокомп'ютера, електронних годинників та модему, можна використовувати як електронний записник, а також для забезпечення доступу абонента через телефонні мережі до баз і банків даних).

6. *Засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації* (засоби збереження, архівування та швидкого пошуку необхідної інформації у великих обсягах: диски, флешки та інші засоби).

7. *Засоби для обміну інформацією* всередині установи і між установами (широке застосування „електронної пошти” та корпоративної мережі, що сприяє швидкому обміну інформацією як між співробітниками, так і між керівництвом,

що підвищує можливість швидкого реагування на управлінські запити).

8. *Відеоінформаційні системи* (можуть існувати у 2-х видах):

а) *телетекст* (працює в одному напрямку: від джерела інформації до споживача шляхом відтворення її на екрані);

б) *відеотекст* (функціонує в оперативному режимі, коли абонент працює в активному діалозі з комп'ютером).

9. *Локальні комп'ютерні мережі* (забезпечують електронний обмін інформацією та доступ до центральних баз даних, а також колективне використання наявного в організації периферійного обладнання).

10. *Інтегрована мережа установи* (автоматизує основну діяльність в установі та охоплює усі категорії службовців – від технічного виконавця до керівника). Автоматизована система робочих місць багато в чому залежать від конкретних функцій різних категорій управлінського персоналу і виконує наступні функції: обробка даних і текстів, передача інформації, автоматизований ввід інформації в архів, надання допомоги керівнику в ухваленні рішень.

9.2. Умови праці та естетичне оформлення робочого місця державного службовця

Ефективність діяльності працівника багато в чому залежить від умов праці (освітленість, шум, температура, естетичне оформлення місця роботи та ін.).

Раціональне **освітлення робочих місць** важливо не тільки для збереження зору, але й для забезпечення швидкості та надійності в роботі. Слабка освітленість змушує людину перенапружувати зір, викликає почуття *пригніченості, надмірну дратівливість, зменшує увагу, працездатність, якість і продуктивність праці*. Краще, якщо природне світло падає зверху з лівого боку. Для забезпечення рівномірності освітленості протягом робочого дня рекомендується використовувати *штучне освітлення* (загальне та місцеве).

Необхідна потужність *світлового потоку* повинна поєднуватися з правильною його подачею на робоче місце. Поле зору людини охоплює приблизно 45°, тому доцільно, щоб будь-яке світло у цьому радіусі прикривалося чи розсіювалося. Необхідно усунути сліпучий ефект яскравого світла від вікна, лампи або його відображення на блискучій поверхні. Варто також стежити за кольоровими і світловими контрастами (перепадками кольорів і світла в приміщенні). Так, різниця в кольоровій гаммі освітлення полегшує зорове сприйняття: легше бачити темне на світлому, ніж темне на сірому.

Бажано, щоб *яскравість освітлення* для всього приміщення була однаковою. Рівномірний розподіл світла досягається передусім вибором відповідного типу і розташування джерел освітлення. Рекомендується використовувати люмінесцентні лампи, тому що вони створюють ефект природного денного світла (а не спрямованого пучка ліхтарика) і порівняно з лампами накаливання виділяють в 5 разів менше тепла, споживають на 50%

менше електроенергії, дають в 3 рази більше світла на 1 кВт електроенергії і служать в 6 разів довше.

Рівень *мінімальної освітленості* слід підвищувати зі збільшенням середнього віку співробітників. Якщо він перевищує 50 років, рівень мінімальної освітленості рекомендується підвищити в 1,5-2 рази. При використанні природного освітлення вікна слід тримати в чистоті, бо запилене скло затримує до 30% світла.

Освітлення краще мати комбіноване: настільні світильники забезпечують рівномірне освітлення всього приміщення, а настінні торшери – точково освітлюють робочу зону (при цьому слід мати на увазі, що тільки місцеве освітлення негативно впливає на зір людини).

Якщо робоче місце керівника знаходиться в одній кімнаті з підлеглими, світильник треба розташовувати уздовж робочих місць, щоб уникати появи сліпучих відблисків. Частина світильників треба розташовувати над вікнами, щоб світло від них мало той же напрям, що й природний. Для місцевого освітлення найкраще застосовувати пересувні лампи з їхнім розташуванням *ліворуч від робочого місця* (їхня рекомендована потужність має сягати не менше 50-70 Вт).

Тиша є одним з важливих факторів підвищення продуктивності праці державного службовця. Виробничий шум, що перевищує встановлені норми, негативно впливає як на фізіологічні, так і на психічні функції організму, притупляючи увагу і уповільнюючи реакцію працівника. Відповідно до санітарних норм в приміщеннях для розумової праці передбачено, що *рівень шуму* не може перевищувати 50 дБА. Для боротьби з шумом стелі, стіни і двері в приміщенні слід облицьовувати звукопоглинальними матеріалами або робити звукопоглинальні підвісні стелі, укладати на підлозі килимові доріжки, установлювати амортизатори (прокладки) на столи та під ніжками столів. Для зменшення рівня шуму рекомендується дотримуватися таких норм:

розміщувати робочі місця таким чином, щоб службові розмови одних співробітників не заважали іншим;

столи об'єднаних спільною роботою співробітників розміщувати поряд;

використовувати у разі необхідності різні звукоізолювальні пристрої, особливо у службових приміщеннях, призначених для 10-ти й більше працівників.

Чимале значення для нормальної роботи держслужбовця мають **температура, вологість і чистота повітря**. Для цього використовуються *кондиціонери*. Повне кондиціонування підвищує продуктивність праці на 15%, а підвищення або зниження температури повітря на 10-12° зменшує продуктивність праці більше ніж на 15%. Сприйняття фактичного рівня *температури* у приміщенні щільно пов'язане з *вологістю повітря*. При однаковій температурі вологе повітря здається жарким, а сухе – холодним. Нормальною вважається вологість у діапазоні 40-60%, а мінімальною – 21-30%. Недостатність свіжого повітря викликає сонливість і млявість, тому необхідно забезпечувати

безперервний приплив свіжого повітря, не допускаючи при цьому протягу.

Для розумової праці комфортним є мікроклімат з температурою повітря у зимовий період – 18-20°C, влітку – 22-25°C, відносною вологістю у зимовий період 45,0-50,0%, влітку – 50,0-95,0%. Повітря у приміщенні не має перевищувати 0,03% вуглекислоти. З метою поліпшення складу повітря, зменшення нервово-психічної та зорової стомлюваності та підвищення інтенсивності розумової праці рекомендується провадити *озеленення* приміщень.

При проектуванні службових приміщень слід враховувати **естетичні вимоги**, приділяючи увагу *архітектурному оздобленню інтер'єрів та колірному оформленню* службових приміщень, тому що вибір кольору стін, стель, меблів, оргтехніки може створювати у людини почуття оптимізму чи пригніченості, тепла чи прохолоди, підйом творчих сил або прояв негативні емоції. Око людини менше стомлюється, якщо оформлення різноманітне. Одноманітний колір чи його різкі контрасти мають подразнювальний ефект, а певний підбір кольорів може справляти ефект зміни довжини, висоти чи ширини приміщення. Оптимальний вибір кольору значно підвищує освітленість, сприяє збереженню чистоти на робочому місці, підвищує тонус організму. Для кімнат з вікнами на північ пасують теплі кольори, а там, де вікна звернені на південь, краще користуватися відтінками холодних кольорів.

Якщо робота вимагає активної уваги, приміщення слід фарбувати в блакитні і блакитно-зелені тони. У центральних і північних районах стелі доцільно фарбувати в білий колір, а в південних – у світло-блакитний.

Не слід нехтувати і *кольоровою гаммою робочого місця*. Для кращого розсіювання світла рекомендується стелю фарбувати в білий колір, який віддзеркалює до 90% світлового потоку. Стіни не повинні інтенсивно віддзеркалювати світло і тому мають бути темнішого кольору, ніж стеля. Якщо вікна у приміщенні виходять на сонячний бік, то стіни краще фарбувати у прохолодні тони: блакитний, зеленуватий, салатний. Для приміщень з вікнами, орієнтованими на північ, північний захід або північний схід, більше пасують теплі гамми: жовтуваті, світло-помаранчові, піщаний. Підлога незалежно від матеріалу, з якого її зроблено, повинна мати більш темний колір, ніж стіни.

Тема 10. ГІГІЄНА І КУЛЬТУРА ПРАЦІ. РЕЖИМ ПРАЦІ Й ВІДПОЧИНКУ

10.1. Особливості гігієни праці державного службовця

Діяльність державного службовця нерозривно пов'язана з необхідністю щоденного використання *комп'ютерної техніки*. Робота на комп'ютері, як свідчать лікарі, може бути небезпечною для здоров'я користувачів. На думку багатьох вчених, найбільш уразливими є *нервова, імунна, зорова, ендокринна, опорно-рухова та репродуктивна* функції організму. Всесвітня організація охорони здоров'я, директиви Європейського Союзу, Міжнародні стандарти ISO-9241 відносять комп'ютеризовані робочі місця до категорії небезпечних для стану здоров'я. У Німеччині роботу на персональному комп'ютері віднесено до десяти найнебезпечніших професій, оскільки на користувача діє низка *небезпечних та шкідливих речовин і факторів*:

пил, озон, окис азоту та аероіонізація;

шум і вібрація;

м'яке рентгенівське випромінювання;

електромагнітне випромінювання;

ультрафіолетове та інфрачервоне випромінювання;

електростатичне поле між екраном та оператором;

інші несприятливі фактори (одноманітна поза; обмеження загально-м'язової активності при рухливості кистей рук; велике напруження зорових функцій; нервово-емоційне напруження).

Робота користувачів персонального комп'ютера відбувається в умовах нервово-емоційних, психофізичних, розумових, тривалих статичних і зорових навантажень, обмеженої рухової активності, що призводить до гострої перевтоми, нервових розладів. Психофізіологічні та емоційні перенапруження можуть призвести до *помилки* в комп'ютеризованих системах, і як наслідок, до *значних економічних втрат* і небажаних наслідків (професійних та професійно зумовлених захворювань), що пов'язані також зі значними соціальними втратами.

Для зменшення негативного впливу *електромагнітного випромінювання*, маючи сертифікат його безпечності, треба здійснювати постійний контроль за його рівнем. Крім цього, для захисту користувачів персонального комп'ютера слід дотримуватися таких вимог:

на робочому місці має бути перевірений комп'ютер, який відповідає вимогам щодо захисту від електромагнітних випромінювань (ТСО'99 і ТСО'03);

якщо в приміщенні знаходиться декілька комп'ютерів, то відстань між ними і характер розміщення мають відповідати вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 і ДНАОП 0.00-1.31-99;

використовувати на робочому столі прилади захисту від електромагнітних випромінювань комп'ютера типу „ФОРПОСТ-1”, „SCATUM” („ЩИТ”);

правильно підключати всі складові (пристрої) персонального комп'ютеру до електромережі;

дотримуватися режиму праці та відпочинку.

Використання пристрою „SCATUM” („ЩИТ”) допускає два варіанти його установки при експлуатації:

відцентровано перед екраном комп'ютера на відстані 5-15 см від екрану;

на задній стінці корпусу монітора комп'ютера відцентровано перед екраном за допомогою клейкої основи. Ефективність біологічного захисту у цьому випадку буде дорівнювати 95-113%, що пов'язано з утворенням перед екраном захисної польової сфери з правою поляризацією завбільшки 150-200 мм.

Пристрій „ФОРПОСТ-1” встановлюється горизонтально на робочому столі між монітором комп'ютера та користувачем посередині екрана. При цьому за рахунок відхилення, розсіювання і взаємонейтралізації шкідливого інформаційного (торсіонного) випромінювання створюється біобезпечна зона навколо комп'ютера площею до 2,5 м², а зона нейтралізації негативного торсіонного випромінювання за монітором досягає 10-15 см.

Для зменшення негативного впливу електромагнітного випромінювання *розетки електромережі* розташовуються з тильної сторони комп'ютера (монітора, системного блоку та ін.). Сполучні кабелі мають проходити якомога далі від робочого крісла користувача та бути компактно розташованими.

Для профілактичного захисту від *статичної електрики* слід дотримуватися таких правил:

кілька разів протягом робочого дня мити руки і обличчя водою, а після закінчення роботи вимити руки й лице з милом;

щоденно протирати екран монітора, клавіатуру, пристрій „миша”, а якщо є приєкранний фільтр то і його антистатичною серветкою;

щоденно в приміщенні з комп'ютером проводити вологе прибирання;

установити нейтралізатори статичної електрики;

підтримувати у приміщенні вологість повітря, зазначену в нормативних документах;

зробити відповідно до ДНАОП 0.00-1.21-98 „Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів” заземлення комп'ютерної техніки;

носити за можливістю одяг з природних (льняних) волокон, у т.ч. шкарпетки.

Як показують сучасні медичні обстеження професійних користувачів персональних комп'ютерів, порушення зору в них спричиняють:

нераціональне освітлення;

відблиски на екрані;

різномірність об'єктів зорової роботи;

неякісна характеристика зображення на екрані монітора (чіткість зображення, яскравість, контрастність, мерехтіння та ін.);

недотримання режиму праці та відпочинку та ін.

Недостатній рівень **освітленості** погіршує сприйняття інформації при читанні документів, а дуже високий – призводить до зменшення контрастності зображення на екрані. Тому бажано, щоб рівень освітленості екрана і документів на столі був однаковим. Працювати в затемненому чи погано освітленому приміщенні не рекомендується, тому що це призводить до *погіршення зору*.

При напруженій роботі за екраном монітора зменшується частота кліпання очей, що призводить до висихання та викривлення роговиці ока, погіршення зору. Тому час від часу бажано здійснювати кліпання очима.

Щоб попередити негативний вплив зовнішніх чинників на зір людини слід перед початком роботи пройти обстеження у лікаря-офтальмолога на можливість працювати за комп'ютером, а також через кожні *два роки* перевіряти у нього стан органів зору.

Сприяє зменшенню втоми користувача комп'ютера і **світлове оточення** в приміщенні, що залежить не тільки від рівня освітленості, а й кольору внутрішнього інтер'єра. Вважається, що кращими кольорами для стін є *голубий, світло-сірий, світло-зелений*. Крім цього, для підтримки необхідного рівня освітленості бажано здійснювати наступні заходи:

розташовувати монітор відносно джерел світла (вікон, світильників) таким чином, щоб на екрані не було видно відблисків від них;

мати на вікнах штори, жалюзі тощо;

при штучному місцевому освітленні використовувати світильники з антиблисковими (матовими) лампочками;

користуватися сучасними моделями екранів моніторів з антивідблисковим та антивідбиваючим покриттям.

Неправильна організація робочого місця, з точки зору *ергономіки*, неправильна поза користувача, монотонні рухи кистей рук, неправильне їхнє положення при роботі, обмежена загальна рухова активність є причиною перенапруження опорно-рухового апарату користувача, що може призвести до професійних захворювань.

Причинами болі в *зап'ястях кистей рук* можуть бути:

неякісна клавіатура;

неправильна організація робочого місця;

неправильне положення кистей рук при роботі з клавіатурою;

постійне виконання однотипних рухів кистями рук.

На думку деяких спеціалістів, найуразливішими для користувача персонального комп'ютера є **нерви**. Мерехтіння зображення на екрані, шум вентилятора системного блоку, великий потік інформації в поєднанні з дефіцитом часу, монотонність роботи, зорове напруження, неергономічність робочого місця щонайбільше впливають на нервову систему. А якщо до цього додати вище згадані проблеми з зором, хребтом, впливом електромагнітного випромінювання, то загальна картина буде зовсім непривабливою.

Приміщення для роботи з відеодисплейними терміналами розраховується таким чином, щоб площа на одне робоче місце становила не менше $6,0 \text{ м}^2$; обсяг приміщення у розрахунку на одне робоче місце – не менше $20,0 \text{ м}^3$. Матеріали для оздоблення приміщень повинні відповідати вимогам *державного санітарно-епідеміологічного нагляду*. Забороняється використовувати для цього такі полімерні матеріали: деревинно-стружкові плити, шпалери, що миються, рулонні синтетичні матеріали, шаруватий паперовий пластик тощо, що виділяють у повітря шкідливі хімічні речовини.

Для внутрішнього оздоблення приміщень мають використовуватися дифузно-відбивні матеріали з коефіцієнтом відбиття для стелі – $0,7-0,8$; для стін – $0,5-0,6$. Покриття підлоги повинно бути матовим з коефіцієнтом відбиття $0,3-0,5$, рівним, неслизьким, з антистатичними властивостями. У приміщеннях повинно бути опалення та система кондиціонування повітря або припливно-витяжна вентиляція, прилади зволоження та аероіонізатори.

Природне освітлення має здійснюватися через бічні світлові прорізи, орієнтовані переважно на північ чи північний схід. Коефіцієнт природної освітленості повинен бути не нижче $1,5\%$. Віконні прорізи повинні мати регульовані пристрої для відкривання, а також жалюзі, завіски, зовнішні козирки тощо. Робоче місце необхідно розташовувати відносно світлових прорізів (вікон) так, щоб природне світло падало збоку, переважно зліва.

Штучне освітлення має здійснюватися системою загального рівномірного освітлення, яка включає суцільні або переривчасті лінії світильників, розташованих збоку робочих місць (переважно ліворуч), паралельно лінії зору працівника. Вони повинні мати розсіювачі світла та екрануючі сітки. При розміщенні комп'ютерів за периметром приміщення лінії світильників штучного освітлення розташовуються локально над робочими місцями.

Рівень освітленості на робочому столі користувача в зоні розташування документів має бути в межах $300-500 \text{ лк}$. Якщо цей рівень освітленості неможливо забезпечити системою загального освітлення, то можливим є використання світильників місцевого освітлення, але при цьому не повинно бути відблисків на поверхні екрану (яскравість відблисків не повинна перевищувати 40 кд/м^2) та перевищення його освітленості більше ніж 300 лк . Яскравість світильників загального освітлення, а також яскравість стелі при застосуванні системи відбитого освітлення не повинна перевищувати 200 кд/м^2 . Величина коефіцієнта пульсації освітленості не повинна перевищувати 5% , що забезпечується застосуванням газорозрядних ламп у світильниках загального і місцевого освітлення.

Висока чи низька температура повітря в приміщенні негативно впливає на функціональний стан працівника. Недостатня вологість призводить до надмірного висихання слизових оболонок очей, носа, горла та до накопичення зарядів статичної електрики, що утворюються в процесі функціонування комп'ютера. Недопустимою є вологість повітря більше 75% .

У приміщеннях з комп'ютерами має бути забезпечений трикратний обмін повітря за годину. Адже під час розумової праці мозок людини споживає в 9-10 разів більше кисню, а комп'ютер його забирає і, таким чином, виникає кисневе голодування.

Конструкція робочого місця повинна відповідати сучасним вимогам ергономіки, характеру роботи і забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні документів, рухомого пюпітра (тримача документів), обладнання (монітора, системного блоку, клавіатури, пристрою „миша”, принтера) та інших периферійних пристроїв з урахуванням їхньої кількості та конструктивних особливостей.

Монітор встановлюється таким чином, щоб верхній край екрана знаходився на рівні очей. Розташування монітора ПК має забезпечувати безпечність роботи в цілому, зручність та ефективність зорової роботи з екраном у вертикальній площині під кутом $\pm 30^0$ від лінії зору, площина екрана при цьому має бути перпендикулярною нормальній лінії зору користувача.

Клавіатура розміщується на поверхні столу або висувній полиці на відстані 100-300 мм від краю, ближчого до користувача. Кут нахилу клавіатури має бути в межах $5-15^0$. Поверхня клавіатури повинна бути матовою з коефіцієнтом відбиття 0,4. Клавiші клавіатури мають бути зручними в роботі та м'якими при натисканні (хід всіх клавiш має бути однаковим з мінімальним опором натискання 0,25Н та максимальним – не більше 1,5Н).

Конструкція робочого місця має забезпечувати підтримання **оптимальної робочої пози**, а саме:

ступні ніг – на підлозі або на підставці для ніг (застосування підставки є обов'язковим для тих, у кого ноги не дістають до підлоги, коли робоче сидіння знаходиться на висоті, потрібній для забезпечення оптимальної робочої пози);

стегна – в горизонтальній площині;

передпліччя – вертикально;

лікть – під кутом $70-90^0$ до вертикальної площини;

зап'ястя зігнуті під кутом не більше 20^0 відносно горизонтальної площини;

нахил голови – $15-20^0$ відносно вертикальної площини.

Робочий стіл, крісло й інші елементи обладнання робочого місця мають бути зручними. Висота поверхні сидіння *робочого крісла* має регулюватися в межах 400-500 мм, а кут нахилу поверхні – від 15^0 вперед і до 5^0 назад. При виконанні великого обсягу роботи кращим варіантом для хребта буде, якщо сидіння буде трошки нахилене вперед. Кут нахилу спинки крісла повинен регулюватися в межах $0-30^0$ відносно вертикального положення. Відстань від спинки до переднього краю сидіння повинна регулюватися в межах 260-400 мм.

Для зниження статичного напруження м'язів рук доцільно застосовувати стаціонарні або знімні підлокітники, що регулюються по висоті над сидінням в межах 230 ± 30 мм та по відстані між підлокітниками в межах 350-500 мм.

Поверхня сидіння і спинки робочого крісла має бути напівм'якою з нековзким та повітронепроникним покриттям, що неелектризується та добре чиститься.

Підставка для ніг має бути регульованою за висотою в межах 150 мм, кутом нахилу опорної поверхні в межах 20⁰, шириною – не менше 300 мм, глибиною – не менше 400 мм. Підставка повинна мати неслизьку поверхню та бортик на передньому краї заввишки 10 мм.

Робочі місця слід розміщувати на відстані не менше 1 м від стін з світловими прорізами. Відстань між бічними поверхнями моніторів має бути не менше 1,2 м. Відстань між тильною поверхнею монітора одного комп'ютера та екраном монітора іншого має бути не меншою 2,5 м.

Для збереження здоров'я, запобігання професійним захворюванням і підтримки працездатності слід дотримуватися вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 щодо *режиму праці та відпочинку*. Для цього призначаються регламентовані перерви для відпочинку протягом робочого дня, а саме:

перерви для відпочинку і вживання їжі (обідні перерви);

перерви для відпочинку і особистих потреб (згідно з трудовими нормами);

додаткові перерви, що вводяться для окремих професій з урахуванням особливостей трудової діяльності.

У випадках скарг на зорове перевтомлення працівників допускається індивідуальний підхід до обмеження тривалості робіт перед відеотерміналом, зміна змісту роботи, чергування з іншими видами діяльності, не пов'язаними з комп'ютером. У випадках коли виробничі обставини не дозволяють застосовувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи за комп'ютером не повинна перевищувати 4 год.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, втомленості зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми рекомендується деякі перерви використовувати для *психофізіологічного розвантаження*. Крім цього, психофізіологічне розвантаження рекомендується проводити і в кінці робочого дня. Для цієї мети треба мати спеціально обладнані приміщення – *кімнати психологічного розвантаження*.

Користувачі комп'ютерів мають проходити обов'язкові медичні огляди: *попередні* – під час оформлення на роботу та *періодичні* – протягом трудової діяльності. До роботи безпосередньо на комп'ютері допускаються особи, які *не мають медичних протипоказань*. Періодичні медичні огляди повинні проводитися раз на два роки комісією у складі терапевта, невропатолога та офтальмолога. До складу комісії, що проводить попередні та періодичні медичні огляди, при необхідності можуть залучатися лікарі інших спеціальностей. Жінки обов'язково оглядаються акушером-гінекологом один раз на два роки. Жінки з часу встановлення вагітності та в період годування дитини грудьми до виконання

всіх робіт, пов'язаних з використання комп'ютерної техніки, не допускаються.

Виконання названих вимог повинно стати нормою в діяльності посадовців, відповідальних за охорону праці, здоров'я та безпечну роботу працівників.

Трудова діяльність державних службовців поряд з *роботою на персональному комп'ютері* пов'язана з **постійним контактом з широким колом людей** різного соціального стану, віку, різноспрямованих мотивацій до дій, і з **прийняттям відповідальних рішень**. Ось чому від їхнього професіоналізму, чуйності й наполегливості залежить ставлення громадян до влади, соціальна стабільність у суспільстві, моральне й матеріальне благополуччя співвітчизників. Але така робота вимагає від держслужбовця неабиякого психічного навантаження, пов'язаного із впливом на них так званого *людського чинника*.

При аналізі психофізіологічно небезпечних чинників треба окремо виділяти **стрес**, що виникає внаслідок комбінованих психоемоційних перевантажень та небезпечних виробничих чинників. З одного боку, він *позитивно впливає* на результати праці (мобілізує організм і сприяє подоланню перешкод), але з іншого, це може діяти доти, доки перевантаження не перевищить критичного рівня. В останньому випадку в організмі людини розвивається *гіпермобілізація*, яка порушує механізм саморегуляції і значно погіршує будь-який процес діяльності.

У роботі державного службовця є маса стресорів, що негативно впливають його діяльність: *інтенсивність праці; зростаючий потік інформації*, яку необхідно швидко опрацювати, при *дефіциті часу; відповідальність за прийняття рішень; гіподинамія; зовнішні впливи* (шум, забруднення, випромінювання тощо); *монотонність праці; порушення стереотипної системи праці* (поломки техніки) тощо. Це може стати причиною виникнення фізіологічних і психологічних змін у стані організму (розлади нервової та серцево-судинної систем, шлунково-кишкового тракту та ін.) і привести до небезпечних ситуацій і навіть до нещасних випадків.

З погляду медицини, для профілактики та реабілітації наслідків *психоемоційного стресу* рекомендується періодично проводити психотерапевтичні вправи, фізичні, водно-повітряні, фізіотерапевтичні процедури, масаж, мати адекватне харчування, приймати вітаміни та мінеральні речовини, релаксуючу музику та вправи, медитацію, аутогенне тренування тощо.

Для зменшення дії психофізіологічних чинників небезпеки необхідно враховувати також **індивідуальні якості людини**, які стикаються з особливостями конкретної професійної діяльності. Для цього необхідно при зарахуванні державних службовців на відповідну посаду проводити *професійний психофізіологічний відбір*.

10.2. Культура праці державного службовця

Становлення України як соціальної, демократичної, правової держави, її стратегічний курс в Європейський Союз вимагають створення ефективної

системи державного управління, удосконалення підходів до формування професійної державної служби і нового типу державного службовця, оновлення змісту діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, гармонізації взаємовідносин між державою і громадянами. За цих умов важливим фактором удосконалення системи державного управління взагалі й державної служби зокрема є *формування та розвиток культури праці державних службовців* як суттєвого компонента їхньої професійної діяльності.

Культура як система засобів і механізмів діяльності відображає здатність людини ставити мету, *культура управління* – здатність впливати на цю мету, а *культура праці* виступає неодмінною умовою її здійснення. З цього погляду **культура праці державного службовця** є засобом проектування його діяльності для забезпечення ефективності державної служби, а **культура управління** вимагає *компетентності* та *професіоналізму* державного службовця, якості й раціональності управлінських рішень, а також відповідності цілей і пріоритетів державного управління потребам суспільства.

Досвід розвинених демократичних країн доводить, що процес формування культури державного управління має поєднувати засоби *організаційно-правового* й *етичного* регулювання управлінської діяльності.

Організаційно-правове регулювання управлінської діяльності передбачає створення комплексу нормативно-правових актів та організаційних заходів, що установлюють правові межі діяльності державних органів, координуючи в цьому напрямку дії інститутів влади та кожного посадовця окремо з метою усунення головної перешкоди на шляху розвитку культури державного управління – **корупції**. Саме на подолання цього негативного явища спрямовані чинні нормативні акти, до яких слід віднести перш за все Закон України „Про боротьбу з корупцією” та Концепцію подолання корупції в Україні „На шляху до доброчесності”.

Етичне регулювання управлінської діяльності пов’язане з демократизацією системи державного управління, яке неможливе без отримання *зворотного зв’язку* між керівниками і підлеглими. Для цього в багатьох європейських країнах запроваджено оцінювання діяльності вищих посадовців підлеглими, що дозволяє викрити факти порушення норм етики та обмежену компетентність деяких посадовців керівної ланки. Досвід оцінювання за схемою “підлеглий – керівник”, як і залученням незалежних аудиторів для оцінювання різних категорій держслужбовців особливо актуальний для України.

Саме до такої концепції розвитку культури державного управління слід віднести запровадження різноманітних конкурсів і форм навчання:

Всеукраїнського конкурсу „*Кращий державний службовець*”, основним завданням якого є виявлення та заохочення найбільш підготовлених державних службовців; удосконалення професійного рівня державних службовців; залучення високопрофесійних управлінців до роботи в органах виконавчої влади тощо.

Незважаючи на його недосконалість (відсутність морально-етичних характеристик конкурсантів, недостатнє врахування думки споживачів управлінських послуг тощо), на сучасному етапі реформування державної служби він досягає своєї основної мети – сприяти зростанню *професіоналізму* та *відкритості*, поширенню *досвіду роботи* кращих державних службовців і підвищенню *авторитету* державної служби;

Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація”, який має на меті виявлення кращих форм і методів організації роботи з населенням, зокрема кращого досвіду щодо якості надання державних (адміністративних) послуг громадянам;

Системи *підготовки, перепідготовки* та *підвищення кваліфікації* державних службовців, що базується на Комплексній програмі підготовки державних службовців і передбачає викладання дисциплін, що висвітлюють питання культури прийняття управлінських рішень, етику та правове забезпечення управлінської діяльності.

10.3. Використання робочого часу державного службовця

Одним з чинників ефективної організації праці державних службовців є правильне використання *робочого часу*. Тривалість їхнього робочого часу (*сорок* годин на тиждень) визначається нормативно-правовими актами у сфері праці з урахуванням особливостей, передбачених Законом України „Про державну службу”. Проте з метою своєчасного і якісного виконання трудових обов’язків державний службовець може епізодично працювати *понад норму* робочого часу. Крім того, для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державні службовці зобов’язані за розпорядженням керівника органу виконавчої влади, у якому вони працюють, з’являтися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, які компенсуються відповідно до чинного законодавства.

В основі наукової організації праці покладені результати вивчення витрат робочого часу та розробка заходів щодо його ефективного використання із забезпеченням скорочення термінів виконання певних управлінських функцій.

На режим праці та відпочинку державних службовців впливає ступінь *нервово-емоціональної напруженості*, *санітарно-гігієнічні* умови тощо. Оскільки найбільша працездатність державного службовця зареєстрована з 9 до 12 та з 14 до 16 годин, то саме на цей період рекомендується планувати виконання найбільш трудомістких видів робіт.

Робота більшості державних службовців не піддається часовій регламентації. Однак у багатьох випадках ігнорування режиму праці та відпочинку з урахуванням певних фізіологічних закономірностей стає результатом порочного стилю роботи. Щоб цього не сталося, при роботі на межі постійних нервових перевантажень рекомендується збільшувати перерви для відпочинку:

при великому напруженні уваги й зору – 5 хв. через кожну годину роботи;
при роботі на друкарській машинці – 3-4 хв. через кожні 45 хв. роботи;
при поточній сидячій роботі – 5-8 хв. через кожні 2 години роботи.

Під час відпочинку рекомендується виконувати *гімнастичні вправи*, підібрані з урахуванням конкретних умов, вікового складу та стану здоров'я державних службовців.

Усі витрати робочого часу управлінського персоналу класифікуються на час *роботи* та час *перерв*. При цьому час роботи можна поділити на час виконання посадових обов'язків та на час виконання робіт, не передбачених цими обов'язками, у тому числі – час тимчасового виконання обов'язків інших співробітників.

Виходячи зі змісту праці, робочий час можна поділити на *підготовчо-заключний* час, час *основної* роботи, час *відпочинку* і *особистих потреб* та час *обслуговування* робочого місця. До *підготовчо-заключного* часу належить час отримання завдання та звіт про його виконання. Час *обслуговування робочого місця* – це час на отримання та доставку документів та матеріалів до робочого місця, приведення в робочий стан оргтехніки. Час *основної роботи* поділяється залежно від її характеру, зумовленого змістом функцій управління, на час *організаційно-адміністративної*, *творчої* та *технічної* праці.

Час *організаційно-адміністративної роботи* – це витрати часу на організацію та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи (завдання). Час *творчої роботи* включає витрати часу на аналіз існуючих обставин, документів, інформації, пошук та розробку оптимальних рішень, проектів документів, програм тощо. Час *технічної роботи* – це витрати часу на виконання простих робіт (які регулярно повторюються); робіт, пов'язаних з інформаційним пошуком матеріалів, документів; роботи з підготовки звітів, ділового листування тощо.

Перерв у процесі робочого дня може бути декілька:

перерви на *відпочинок* та перерви на *особисті потреби*;

обідні перерви, які визначаються правилами внутрішнього трудового розпорядку (вони не включається до робочого часу, надаються для відпочинку, харчування або на власний розсуд) і надаються, як правило, через чотири години після початку роботи;

перерви, викликані *порушенням режиму праці* (пов'язані в основному із чинниками, що не залежать від працівника: очікуванням завдання, несправність технічних засобів тощо);

непередбачені перерви, викликані *порушенням трудової дисципліни* (запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, самовільна тимчасова відсутність, виконання роботи, не пов'язаної із службовими обов'язками).

Підготовчо-заключний час, час на обслуговування робочого місця, час на відпочинок та особисті потреби, включаючи **фізичні паузи**, як правило, складає 10% від часу основної роботи.

Для вивчення витрат робочого часу державних службовців може застосовуватися *анкетне* та *усне опитування* працівників, *фотографія* або *самофотографія* їхнього робочого дня.

Дослідження витрат робочого часу проводиться за такою методикою: підготовка до опитувань або спостережень; проведення опитувань або спостережень; обробка та аналіз отриманої інформації з наступною розробкою відповідних організаційно-технічних заходів щодо використання відповідних результатів.

На першому етапі визначається суб'єкт опитування або спостереження (структурний підрозділ органу виконавчої влади, окрема група державних службовців, окремі категорії службовців). Потім визначаються тривалість опитування або вивчення витрат робочого часу (безперервно, з перервами) та термін проведення опитування або спостережень (місяць, тиждень), а також коло спеціалістів, які будуть проводити опитування або спостереження та аналіз отриманих даних.

Мінімальним терміном проведення фотографії або самофотографії робочого дня державних службовців повинен бути *один робочий тиждень*.

Рівень **продуктивного використання робочого часу** кожним державним службовцем може бути визначеним за формулою:

$$K_{\text{вп}} = \frac{T_{\text{осн}}}{T_{\text{рд}} - (T_{\text{пз}} + T_{\text{в}} + T_{\text{оп}})},$$

де $T_{\text{осн}}$ – час основної роботи, хв.;

$T_{\text{рд}}$ – тривалість робочого дня без обідньої перерви, хв.;

$T_{\text{пз}}$ – підготовчо-заключний час та час обслуговування робочого місця, хв.;

$T_{\text{в}}$ – час на відпочинок, хв.;

$T_{\text{оп}}$ – час, регламентований на особисті потреби, хв.

Зростання у часі рівня цього показника дозволить зробити висновок про підвищення ефективності використання робочого часу державного службовця.

Значна частка недоліків в організації праці пов'язана, як свідчить практика управління, із втратами робочого часу. Ось чому в підвищенні ефективності організації праці державних службовців важливого значення набуває поведінка керівника, організація його особистої праці та її продуктивність, методи та стиль керівництва.

Організуючи свою працю, державний службовець повинен уникати надмірного перевантаження і одночасно забезпечити чіткий ритм у роботі підлеглих з найбільш ефективним їхнім завантаженням. Тільки за цих умов він

зможе максимально проявити свої інтелектуальні здібності, маючи повну інформацію про діяльність довіреного йому структурного підрозділу та одночасно звільнившись від другорядних питань, які можуть бути виконані підлеглими. Державний службовець повинен особисто вирішувати тільки ті питання, які неможливо передати на розгляд і вирішення підлеглих, що забезпечить ефективну організацію управління і ефективну працю його підлеглих.

Ще одним принципом організації праці державних службовців є її *планомірність*. Вона забезпечує відповідну систему виконання управлінських робіт, гарантує, що жодне завдання або питання не залишиться поза увагою, дозволяє заздалегідь відокремити головні питання від другорядних, раціонально завантажити роботою державних службовців і запобігати виникненню критичних ситуацій.

Основою планування є чітка реєстрація завдань, розробка та систематичне уточнення планів роботи, що забезпечує рівномірність виконання функцій, ефективне використання робочого часу як керівника, так і підлеглих; ліквідацію або зменшення до мінімуму робіт, що повторюються, дублювання функцій і складання паралельних документів; чітку координацію виконання завдань і функцій, розмежування їх на першочергові та другорядні; ефективний розподіл праці та контроль за виконанням завдань і функцій.

Складанню планів роботи передуює попередній аналіз завдань і документів за змістом, трудомісткістю, послідовністю їхнього виконання та картотека завдань з урахуванням термінів виконання. Робочий план органу виконавчої влади повинен пов'язуватися з планом роботи його структурних підрозділів та бути реальним з урахуванням резерву часу на виконання непередбачених завдань та робіт.

Керівник органу виконавчої влади не повинен допускати, щоб порядок його робочого дня визначали підлегли та відвідувачі. Під час проведення нарад він має керуватися такими вимогами: нарада, у якій бере участь значна кількість керівників структурних підрозділів, має починатися не раніше ніж через годину після початку робочого дня; до наради треба залучати тільки тих керівників, до компетенції яких належить вирішення відповідних питань. Такий підхід застосовується і на нарадах, які проводяться у структурних підрозділах.

З метою підвищення інтенсивності праці та забезпечення своєчасного і якісного розгляду документів, доцільно передбачати їхній паралельний обіг (що надходять, для керівника органу виконавчої влади і конкретним структурним підрозділам). Наприклад, загальний відділ або канцелярія копію документа, що адресується віщому керівництву, надсилає відповідному структурному підрозділу. При цьому необхідно пам'ятати:

- про спеціалізацію структурних підрозділів органу виконавчої влади;
- про рівень складності документа;
- про встановлені терміни розгляду документа тощо.

10.4. Надання щорічних та додаткових відпусток державним службовцям

Види, умови, підстави, тривалість і порядок надання відпусток регулюються нормами Закону України „Про відпустки”, а також іншими законами та підзаконними нормативно-правовими актами, якими встановлено можливість надання таких видів відпусток:

1) щорічні відпустки:

основна відпустка;

додаткова відпустка за роботу із шкідливими та важкими умовами праці;

додаткова відпустка за особливий характер праці;

інші додаткові відпустки, передбачені законодавством;

2) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;

3) творча відпустка;

4) соціальні відпустки:

відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;

відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;

додаткова відпустка працівникам, які мають дітей;

5) відпустки без збереження заробітної плати.

Право на відпустки забезпечується гарантованим наданням відпустки визначеної тривалості зі збереженням на її період місця роботи (посади) і заробітної плати; заборонаю заміни відпустки грошовою компенсацією, крім випадків, передбачених законодавством. Під час відпустки працівник не зобов'язаний виконувати роботу, обумовлену трудовим договором, і підпорядковуватися правилам внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи, організації. Період відпустки працівник може використовувати на свій розсуд. При цьому він повинен розрахувати час так, щоб наступного після закінчення відпустки дня продовжити виконання роботи відповідно до трудового договору. Невихід на роботу після закінчення відпустки за загальними правилами має визнаватися прогулом без поважної причини.

Час відпустки зараховується до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію, та до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Право на щорічні відпустки мають усі працівники. Це головна її відмінність від інших видів відпусток. Для одержання інших відпусток необхідні спеціальні юридичні факти та підстави. При наданні *щорічної основної* відпустки береться до уваги лише факт перебування працівника у трудових відносинах з одним підприємством.

Щорічні додаткові відпустки за бажанням працівника можуть надаватися одночасно зі щорічною основною відпусткою або окремо від неї.

Щорічні основна та додаткові відпустки надаються працівникові з таким розрахунком, щоб вони були використані, як правило, до закінчення робочого року.

Право працівника на щорічні основну та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи настає після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві.

У разі надання працівнику зазначених щорічних відпусток до закінчення шестимісячного терміну безперервної роботи їхня тривалість визначається пропорційно до відпрацьованого часу. Щорічні відпустки повної тривалості до настання шестимісячного терміну безперервної роботи у перший рік роботи на даному підприємстві за бажанням працівника надаються:

жінкам – перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї, а також жінкам, які мають двох і більше дітей віком до 15 років або дитину-інваліда;

інвалідам;

особам віком до вісімнадцяти років;

чоловікам, дружини яких перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;

особам, звільненим після проходження строкової військової або альтернативної (невійськової) служби, якщо після звільнення зі служби вони були прийняті на роботу протягом трьох місяців, не враховуючи часу переїзду на постійне місце проживання;

сумісникам – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи;

працівникам, які успішно навчаються в навчальних закладах та бажають приєднати відпустку до часу складання іспитів, заліків, написання дипломних, курсових, лабораторних та інших робіт, передбачених навчальною програмою;

працівникам, які не використали за попереднім місцем роботи повністю або частково щорічну основну відпустку і не одержали за неї грошової компенсації;

працівникам, які мають путівку (курсівку) для санаторно-курортного (амбулаторно-курортного) лікування;

батькам-вихователям дитячих будинків сімейного типу;

в інших випадках, передбачених законодавством, колективним або трудовим договором.

Щорічні відпустки за другий та наступні роки роботи можуть бути надані працівникові в будь-який час відповідного робочого року.

Якщо на час відпустки припадає будь-яке з державних свят (чи навіть декілька), то фактично її тривалість збільшується на кількість таких святкових днів.

Державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю **30 календарних днів**, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу.

Державним службовцям, які мають стаж державної служби понад 10 років, посадовим особам місцевого самоврядування, які мають стаж служби в цих органах понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 5 календарних днів, а починаючи з 11-го року ця відпустка збільшується на 2

календарних дні за кожний наступний рік. Тривалість додаткової оплачуваної відпустки не може перевищувати 15 календарних днів.

Додаткові оплачувані відпустки державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування надаються одночасно із щорічною відпусткою згідно з установленим графіком або за згодою сторін окремо від неї.

Додаткова оплачувана відпустка, яка надається державним службовцям, належить до щорічних відпусток, тому право на таку відпустку у перший рік роботи реалізується разом з основною відпусткою повної тривалості. У разі використання додаткової відпустки за попереднім місцем роботи (за стаж державної служби чи її компенсації), за новим місцем роботи вона не надається.

За рішенням керівника державні службовці можуть бути відкликані із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася, надається державному службовцю у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки у наступному році.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Визначте призначення і основні завдання державної служби України в системі владних відносин.
2. Охарактеризуйте принципи, на яких базується державна служба.
3. Сформулюйте основні напрями державної політики у сфері державної служби.
4. Охарактеризуйте основні завдання Нацдержслужби України.
5. Визначте порядок призначення та звільнення, підпорядкованість Голови Нацдержслужби.
6. Сформулюйте права і обов'язки Голови Нацдержслужби.
7. Охарактеризуйте структуру центрального апарату управління Нацдержслужби.
8. Визначте обов'язки та права державних службовців.
9. Опишіть заходи дисциплінарного впливу, які застосовуються до державних службовців.
10. Визначте стратегічні напрями діяльності Національного агентства України з питань державної служби.
11. Від чого залежить правовий статус державного службовця?
12. Охарактеризуйте категорії і ранги державних службовців.
13. Визначте порядок присвоєння та позбавлення рангів.
14. Як здійснюється просування по службі державного службовця?
15. В яких випадках призначення на посаду державного службовця проводиться без конкурсного відбору?
16. Охарактеризуйте процедуру припинення державної служби.
17. Визначте особливості менеджменту в державній службі.
18. Який вплив здійснює морально-психологічний клімат колективу на роботу державного службовця?
19. Назвіть особливості прийняття на державну службу.
20. Охарактеризуйте етапи проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця.
21. Де публікується та яку інформацію містить оголошення про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця?
22. Які документи подає кандидат на посаду державного службовця?
23. Назвіть процедуру проведення іспиту у державному органі.
24. Охарактеризуйте типи проведення індивідуальних співбесід з кандидатами на посаду державного службовця.
25. Визначте особливості прийняття рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву.
26. Яким чином визначаються професійно-кваліфікаційні вимоги до претендентів на посади державних службовців?
27. Охарактеризуйте загальні вимоги до державних службовців різних категорій.
28. Охарактеризуйте особисті вимоги для всіх державних службовців.

29. Визначте професійну компетентність державних службовців.
30. Охарактеризуйте основні моральні якості державного службовця.
31. Охарактеризуйте основні соціально-психологічні якості державного службовця.
32. Охарактеризуйте основні організаторські якості державного службовця.
33. Охарактеризуйте основні педагогічні якості державного службовця.
34. Визначте особливості професійної етики державного службовця.
35. Назвіть основні проблеми професійної етики державного службовця.
36. Яким нормам має відповідати державний службовець для ефективного впливу державної служби на реальне життя громадян?
37. Визначте цілі і завдання державної кадрової політики.
38. Охарактеризуйте принципи державної кадрової політики.
39. Назвіть особливості добору персоналу для органів державної влади.
40. Охарактеризуйте критерії, на яких базується підбір кадрів на посади державних службовців.
41. На яких принципах базується конкурсний прийом на державну службу?
42. Назвіть причини недосконалості процедури проведення конкурсу на вакантні посади державних службовців.
43. Охарактеризуйте процедуру стажування у державному органі як особливий момент набору кадрів.
44. Назвіть та проаналізуйте текст присяги державних службовців.
45. Визначте причини формування кадрового резерву для державної служби.
46. Яким чином відбувається регулювання кадрового резерву для державної служби?
47. Визначте, з яких категорій працівників формується кадровий резерв.
48. Охарактеризуйте план роботи працівників, зарахованих до кадрового резерву.
49. Назвіть переваги перебування в кадровому резерві.
50. Визначте функції органів державної влади у формуванні кадрового резерву.
51. Визначте завдання впровадження програми інформатизації кадрового обліку державної служби.
52. Охарактеризуйте програму інформатизації кадрового обліку державної служби „Картка”.
53. Визначте складові іміджу державного службовця.
54. Охарактеризуйте діловий, візуальний та соціальний імідж органу державної влади та його персоналу.
55. Охарактеризуйте складові позитивного іміджу державних службовців.
56. З яких складових формується професіоналізм державної служби на рівні органу державної влади?
57. Визначте напрями формування та підтримки професіоналізму державних службовців.
58. Охарактеризуйте управлінську культуру керівника державного органу.
59. Визначте принципи та напрями формування нового покоління управлінців державної служби.

60. Охарактеризуйте особливості трудової діяльності представника органу державної влади.
61. В чому полягає зміст праці державних службовців?
62. Визначте основні завдання організації праці державних службовців.
63. Назвіть категорії працівників, за якими здійснюється розподіл праці в органах виконавчої влади.
64. Охарактеризуйте спеціалізований та вертикальний поділ праці державних службовців.
65. Визначте та охарактеризуйте напрями поділу організації управлінської праці на державній службі.
66. Назвіть здібності, на яких базуються критерії поділу праці між окремими працівниками державної служби.
67. Визначте необхідність та виділіть позитивні та негативні сторони делегування повноважень державних службовців.
68. Чи знімається відповідальність з державного службовця при делегуванні повноважень? Обґрунтуйте відповідь.
69. Визначте значення кооперування праці на державній службі.
70. На яких рівнях відбувається кооперування праці державних службовців?
71. Визначте складності кооперування і координування в системі державного управління.
72. Назвіть необхідність розроблення та запровадження професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.
73. Охарактеризуйте основні принципи формування професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців.
74. Які загальні вимоги враховуються при формуванні професійно-кваліфікаційних характеристик?
75. Охарактеризуйте структуру професійно-кваліфікаційної характеристики.
76. Назвіть призначення Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.
77. В чому полягає сутність та призначення посадових інструкцій державних службовців?
78. Визначте порядок розробки посадових інструкцій державних службовців.
79. Охарактеризуйте розділи тексту посадової інструкції.
80. Визначте обов'язки начальника головного управління, самостійного управління (самостійного відділу, служби) та його заступників.
81. Визначте обов'язки начальника управління у складі головного управління, відділу у складі управління та його заступників.
82. Назвіть обов'язки завідувача сектору?
83. Назвіть обов'язки спеціалістів різних категорій.
84. В чому полягає раціональна організація робочих місць державних службовців?
85. Охарактеризуйте системи планувань робочих місць для держслужбовців.
86. Які умови зобов'язана забезпечити адміністрація державного органу для

- належного виконання працівниками норм праці?
87. Визначте принципи раціональної організації робочого місця державних службовців.
 88. Для чого необхідний опис робочих місць?
 89. Назвіть переваги правильної та раціональної організації робочого місця.
 90. Охарактеризуйте напрями вдосконалення організації робочих місць державних службовців.
 91. Які довідкові матеріали необхідно мати на робочих місцях державним службовцям для забезпечення оперативності у роботі?
 92. Охарактеризувати склад сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності.
 93. Назвіть параметри раціонального освітлення робочих місць державних службовців.
 94. Визначте нормативи температури, вологості і чистоти повітря при організації робочого місця державного службовця.
 95. Охарактеризуйте естетичні вимоги при проектуванні та обладнанні службових приміщень.
 96. Назвіть небезпечні та шкідливі фактори та заходи їх усунення при організації робочих місць державних службовців.
 97. Охарактеризуйте вплив стресу на роботу державних службовців та усунення його наслідків.
 98. Визначте сутність культури праці державних службовців
 99. Охарактеризувати організаційно-правові заходи щодо розвитку культури управління в органах державної влади.
 100. Назвіть нормативи режиму праці та відпочинку державних службовців.
 101. Проаналізуйте зміст праці державних службовців.
 102. Охарактеризуйте етапи дослідження витрат робочого часу державних службовців.
 103. Як визначається рівень продуктивного використання робочого часу державних службовців?
 104. Чим регламентується і який порядок надання відпусток державним службовцям?
 105. Охарактеризуйте види відпусток, які надаються державним службовцям.
 106. Як визнається тривалість щорічних відпусток державних службовців?

ЛІТЕРАТУРА

1. Бублик Г.В. Делегування повноважень місцевими органами влади: організаційно-правовий аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 „Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право” / Г.В. Бублик. – К.: Київський національний економічний університет, 2005. – 20 с.
2. Василевська Т.Е. Етичні аспекти взаємовідносин між колегами у професійних колективах державних службовців: Зб. наук. пр. НАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ. – 2004. – Вип. 2. – С. 150-158.
3. Верех С.М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/etika-rovedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>.
4. Віноградська О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник / О.М. Віноградська. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.
5. Вісловух А.М. Безпечні умови праці державних службовців на робочих місцях, обладнаних комп'ютерною технікою: Навч.-метод. розробка / А.М. Вісловух. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 58 с.
6. Гаєвський Б. Культура державного управління: організаційний аспект: [моногр.] / Б. Гаєвський, В. Ребкало. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
7. Гончарук Н.Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові й функціональні аспекти / Н.Т. Гончарук, Л.Л. Прокопенко // Теорія та практика державного управління. – 2011. – №1 (32). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/3/02.pdf>.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 535 с.
9. Денищик О.І. Професійно-кваліфікаційні характеристики державних службовців / О.І. Денищик // Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Моногр. / Кол. авт.; За заг. ред. проф. О.Ю. Оболенського. – Хмельницький: Поділля, 1999. – С. 248-275.
10. Державна служба в цифрах 2012. Інформаційне видання. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2012. – 22с.
11. Добротворский И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем / И.Л. Добротворский. – М.: Приор-издат, 2003. – 272 с.
12. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Затверджено наказом Національного агентства України з державної служби від 13.09.2011 р. №11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/pro-dovidnik-tipovih-profesiino-kvalifikaciinih-harakteristi-doc85133.html>.
13. Дубенко С. Кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави: Зб. наук. пр. УАДУ. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2. – Ч.3. – С. 50.
14. Закон України „Про державну службу” // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – №52. – Ст. 490.

15. Закон України „Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації”: від 23.09.1997 № 539/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 49. – Ст. 299.
16. Зінченко О.М. До питання професіоналізму в державній службі / О.М. Зінченко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 1. – С.17-20.
17. Кинан К. Самоменеджмент [пер. с англ. Л.В. Квасницік] / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
18. Кинан К. Управление временем [пер. с англ. О.И. Губренко] / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
19. Кодекс поведінки державного службовця // Урядовий кур'єр. – 2000. – 29 листоп. – № 222. – С.14-15.
20. Козаков В.М. Професіоналізм як визначальна ціннісна ознака державного управління – ДУТІ 2007/2 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/06квмвgs.htm>.
21. Колосок С.В. Формування іміджу установи в системі державного управління / С.В. Колосок // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. – Вип. III: наук. вид. – Одеса: АстроПринт, 2000. – С. 84-90.
22. Конституція України (1996 р.). Конституція України: [із змін. та допов.] станом на груд. 2004 р. – Одеса: Негоціант, 2005. – 80 с.
23. Концепція подолання корупції в Україні „На шляху до доброчесності” // Державне управління і політика: моногр. / В.В. Цветков, В.М. Селіванов, О.В. Скрипник. – К.: Абрис, 2006. – С. 311-325.
24. Куйбіда В. Механізм взаємодії державної системи управління і органів місцевого самоврядування України / В. Куйбіда, Р. Фрис // Регіональна економіка. – 2003. – № 1. – С. 91-94.
25. Малиновський В.Я. Державне управління: Навч. посіб / В.Я. Малиновський. – Луцьк: Вежа, 2000. – 558 с.
26. Мельничук Я. Імідж державних службовців / Я. Мельничук // Буковинський вісник держ. служби та місцевого самоврядування. – 2011. – №1. – С.40-41.
27. Могильний С.А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування / С.А. Могильний // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – №2. – С. 1-8.
28. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн. – М.: Издательство „Добрая книга”, 2006. – 256 с.
29. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): Монографія / Нижник Н.Р., Олуйко В.М., Яцюк В.А. – Львів: Вид-во Національного університету „Львівська політехніка”, 2003. – 300 с.
30. Нижник Н.Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Нижник Н., Пашко Л., Олуйко В., Кіндзерський С. – Хмельницький: Поліграфіст, 2005. – 195 с.
31. Нижник Н.Р. Системний підхід в організації державного управління: Навч.

- посібник / Нижник Н.Р., Машков О.А. – К.: УАДУ, 1998. – 160 с.
- 32.Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О. Оболенський. – Хмельницький: Поділля, 1999. – 570 с.
 - 33.Оболенський О.Ю. Державна служба: Навч. посібник / О. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
 - 34.Оболенський О.Ю. Державна служба: Підручник / О. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.
 - 35.Олуйко В.М. Проблеми формування регіональних лідерів в Україні на сучасному етапі / В.М. Олуйко // Вісник НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 349-354.
 - 36.Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
 - 37.Положення про Всеукраїнський конкурс „Призна адміністрація”: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 933 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uapravo.net/data2008/base20/ukr20798.htm>.
 - 38.Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України №747 від 20.09.1995 р., та зі змінами затверджено постановою Кабінету Міністрів України №627 від 11.07.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/747-95-%D0%BF>.
 - 39.Положення про формування кадрового резерву для державної служби. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України №199 від 28 лютого 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF>.
 - 40.Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002. – 298 с.
 - 41.Приходько В. Інститут делегування повноважень як основа правових відносин між органами державної влади та місцевого самоврядування / В. Приходько. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_4/Prihodko.pdf.
 - 42.Про боротьбу з корупцією: Закон України від 5 жовтня 1995 р. № 356/95-ВР // Правове регулювання діяльності державних службовців: у 2 т. / [А.В. Толстоухова, Т.В. Мотренко, В.І. Луговий та ін.]. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – С.44-48.
 - 43.Про добросовісну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави, органів місцевого самоврядування: Законопроект від 10 квітня 2008 р. № 2362 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=32266.
 - 44.Про Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби №11 від 13.09.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/publish/article?art_id=501533.
 - 45.Про запровадження Всеукраїнського конкурсу „Кращий державний службовець”: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uapravo.net>

/data2008/base18/ukr18188.htm.

46. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця. Затверджено наказом Головного управління державної служби України №58 від 23.10.2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 45. – Ст. 1971.
47. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Затверджено наказом Головного управління державної служби України №164, 08.07.2011 р., та зі змінами затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби №57 від 17.11.2011 р. // Офіційний вісник України. – 2011. – №61. – Ст. 2459.
48. Про затвердження Програми запровадження управління якістю в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uapravo.net/data2008/base36/ukr36501>.
49. Про затвердження Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 55 від 28.01.2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-info.biz/legal/baseut/ua-smepat.htm>.
50. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 09.10.2000 р. № 1212/2000 // Правове регулювання діяльності державних службовців: у 2 т. / [А.В. Толстоухова, Т.В. Мотренко, В.І. Луговий та ін.]. – К.: НАДУ, 2004. – Т. 1. – С. 408-416.
51. Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України №250 від 27.04.1994 р., та зі змінами затверджено постановою Кабінету Міністрів України №1396 від 26.10.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/250-94-%D0%BF>.
52. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: навч.-методич. посіб. / уклад.: С.М. Задорожна, Л.А. Чабак. – Чернігів: ЦППК, 2009. – 14 с.
53. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. – К.: Основи, 1994. – 90 с.
54. Сергеев П.В. Менеджмент: Вопросы и ответы / П.В. Сергеев. – М.: Юриспруденция, 1999. – 120 с.
55. Сторожук І.П. Принцип делегування повноважень у місцевому управлінні / І.П. Сторожук // Університетські наукові записки. – 2005. – №4 (16). – С. 231-236.
56. Тимофієв В.Г. Методичні рекомендації на допомогу керівникам і працівникам органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування / В.Г. Тимофієв. – Кіровоград: „Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації”, 2010. – 53 с.
57. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посібник / О.А. Цуруль. – К.: КНЕУ, 2002. – 142 с.

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

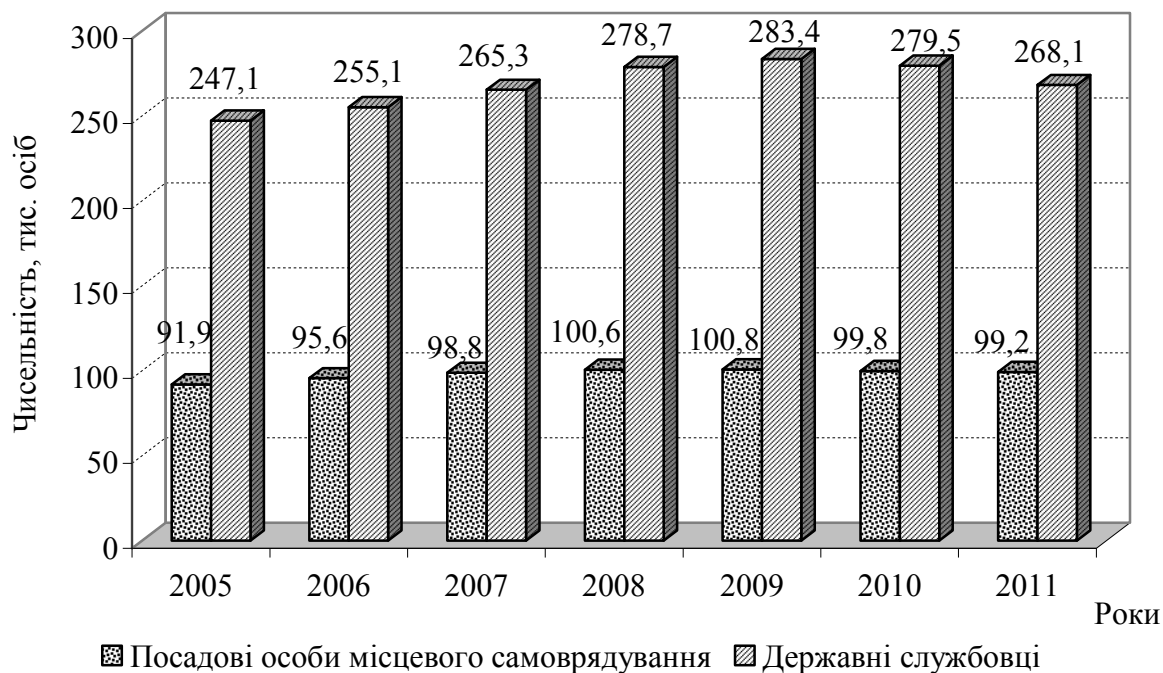


Рис. 1 – Динаміка чисельності посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців в Україні

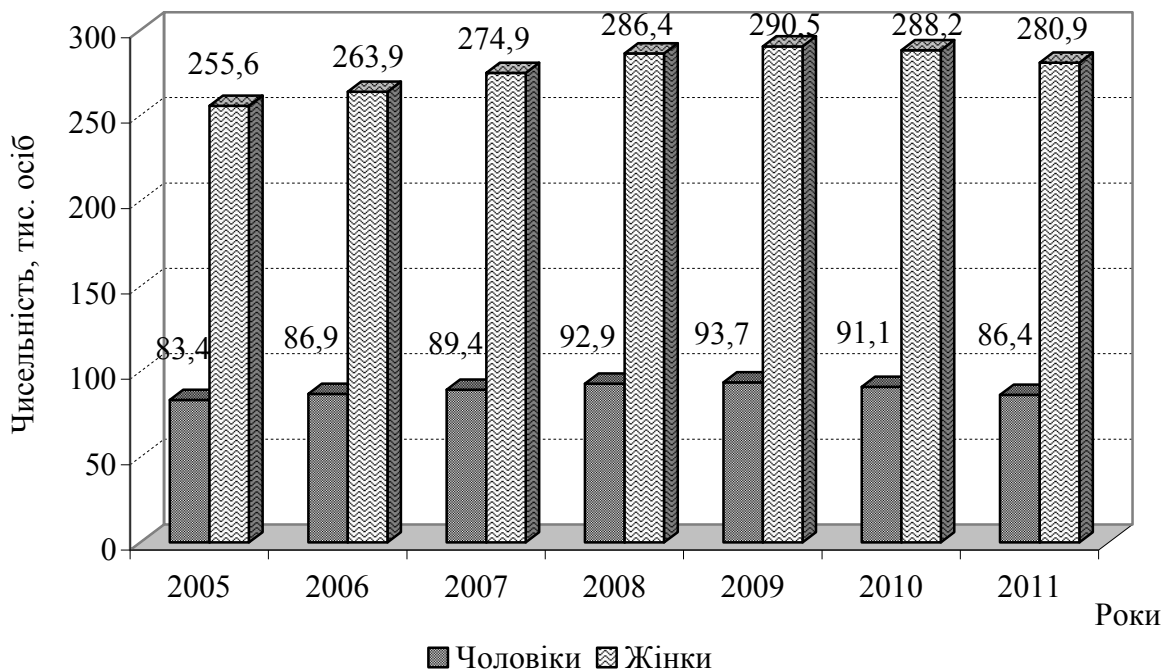


Рис. 2 – Співвідношення чисельності чоловіків та жінок на державній службі в Україні

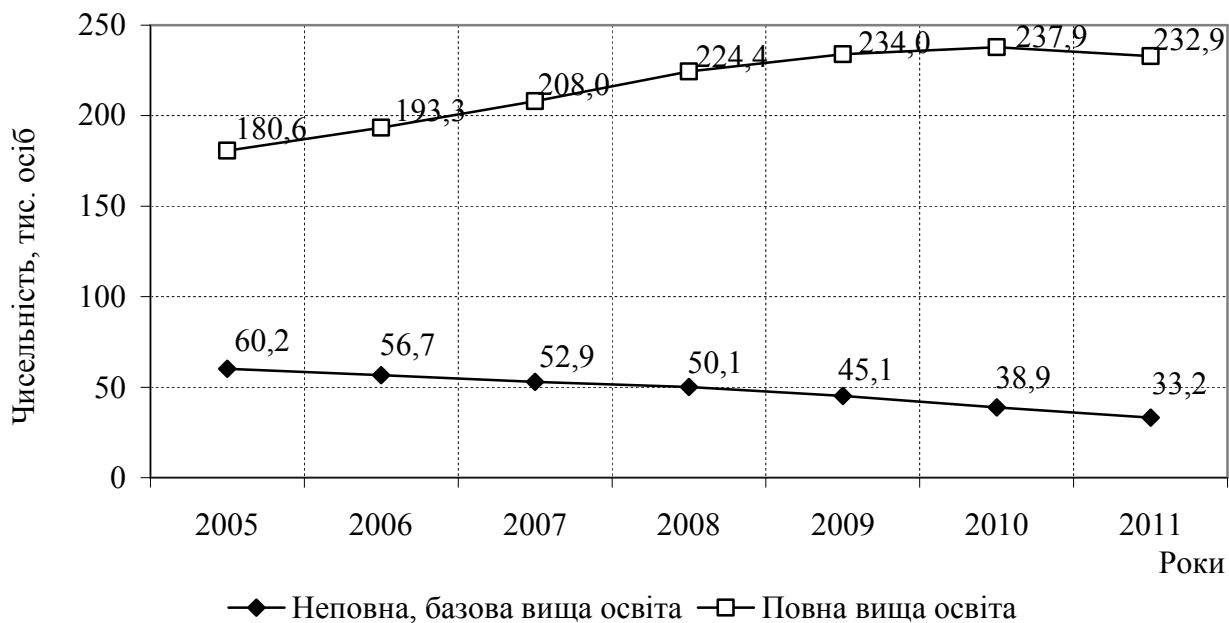


Рис. 3 – Динаміка освітнього рівня державних службовців України

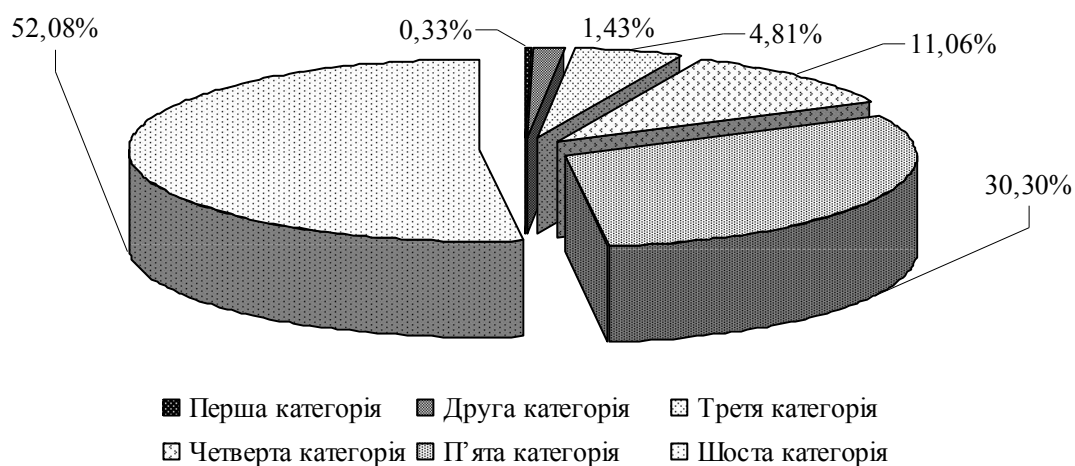


Рис. 4 – Структура чисельності керівників за категоріями посад (станом на 01.01.2012 р.)

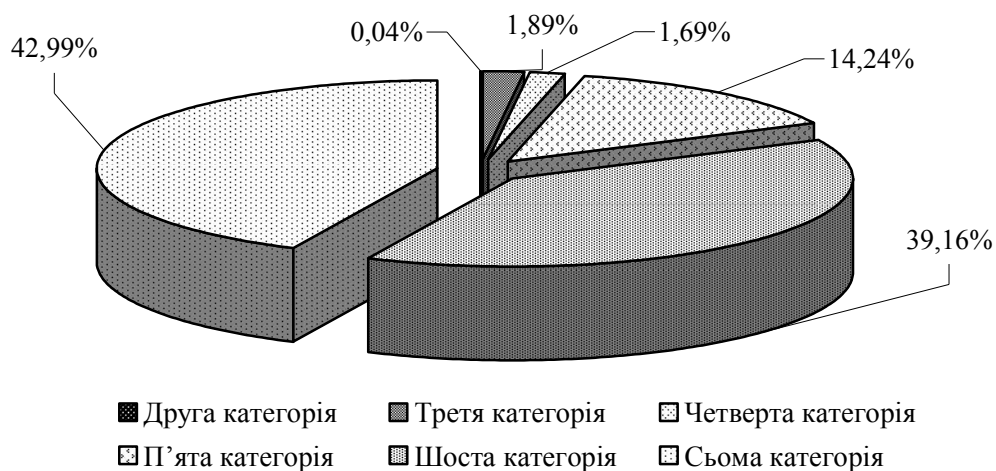


Рис. 5 – Структура чисельності службовців за категоріями посад (станом на 01.01.2012 р.)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ

на перевірку знання Конституції України, Законів України „Про державну службу” та „Про засади запобігання і протидії корупції”

І. Питання на перевірку знання Конституції України

1. Основні розділи Конституції України.
2. Основні риси Української держави за Конституцією України (ст. 1, 2).
3. Форма правління в Україні (ст. 5).
4. Визнання найвищої соціальної цінності України (ст. 3).
5. Конституційний статус державної мови та мов національних меншин (ст. 10).
6. Об'єкти права власності Українського народу (ст. 13, 14).
7. Найважливіші функції держави (ст. 17).
8. Державні символи України (ст. 20).
9. Конституційне право на працю (ст. 43).
10. Конституційне право на освіту (ст. 53).
11. Конституційне право на соціальний захист (ст. 46).
12. Конституційне право на охорону здоров'я (ст. 49).
13. Обов'язки громадянина України (ст. 65-68).
14. Право громадянина України на вибори (ст. 70).
15. Повноваження Верховної Ради України (ст. 85).
16. Питання, правове регулювання яких визначається та встановлюється виключно законами України (ст. 92).
17. Державний бюджет України (ст. 96).
18. Порядок обрання Президента України (ст. 103).
19. Повноваження Президента України (ст. 106).
20. Призначення, склад та введення в дію рішень Ради національної безпеки і оборони України (ст. 107).
21. Склад Кабінету Міністрів України (ст. 114).
22. Повноваження Кабінету Міністрів України (ст. 116, 117).
23. Повноваження місцевих державних адміністрацій (ст. 119).
24. Статус прокуратури України за Конституцією України (ст. 121).
25. Система судів в Україні (ст. 125).
26. Основні засади судочинства в Україні (ст. 129).
27. Система адміністративно-територіального устрою України (ст. 133).
28. Питання нормативного регулювання Автономної Республіки Крим (ст. 137).
29. Повноваження Автономної Республіки Крим (ст. 138).
30. Органи місцевого самоврядування в Україні (ст. 140).
31. Повноваження територіальних громад за Конституцією України (ст. 143).
32. Статус та повноваження Конституційного Суду України (ст. 147, 150).
33. Порядок подання законопроекту про внесення змін до Конституції (ст. 154).

ІІ. Питання на перевірку знання Закону України „Про державну службу”

1. Поняття державної служби, державного службовця і посади відповідно до Закону України „Про державну службу” (ст. 1, 2).
2. Право на державну службу (ст. 4).
3. Основні принципи державної служби (ст. 3).

4. Основні напрями державної політики у сфері державної служби (ст. 6).
5. Основні обов'язки державних службовців (ст. 10).
6. Основні права державних службовців (ст. 11).
7. Обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та її проходженням (ст. 12, 16).
8. Особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців (ст. 14).
9. Присяга державних службовців (ст. 17).
10. Відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою (ст. 22).
11. Класифікація посад та ранги державних службовців (ст. 25, 26).
12. Прийняття на посаду державного службовця; випробування при прийнятті на державну службу; стажування державних службовців (ст. 15, 18, 19).
13. Просування по службі державного службовця (ст. 27).
14. Кадровий резерв державної служби (ст. 28).
15. Підстави припинення державної служби (ст. 30).
16. Підстави для відставки державного службовця (ст. 31).
17. Оплата праці державного службовця (ст. 33).
18. Щорічні та додаткові відпустки державних службовців; соціально-побутове забезпечення державних службовців (ст. 35, 36).
19. Пенсійне забезпечення державних службовців (ст. 37).
20. Відповідальність за порушення законодавства про державну службу (ст. 38).
21. Етика поведінки державного службовця (ст. 5).

III. Питання на перевірку знання Закону України „Про засади запобігання і протидії корупції”

1. Визначення термінів: корупція, близькі особи, конфлікт інтересів, корупційне правопорушення, неправомірна вигода (ст. 1).
2. Суб'єкти відповідальності за корупційні правопорушення (ст. 4).
3. Суб'єкти, які здійснюють заходи щодо запобігання і протидії корупції (ст. 5).
4. Обмеження щодо використання службового становища, сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (ст. 6, 7).
5. Обмеження щодо одержання дарунків та роботи близьких осіб (ст. 8, 9).
6. Обмеження щодо осіб, які звільнилися з посад або припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави, місцевого самоврядування (ст. 10).
7. Спеціальна перевірка щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або органів місцевого самоврядування (ст. 11).
8. Фінансовий контроль (ст. 12).
9. Кодекси поведінки та врегулювання конфлікту інтересів (ст. 13, 14).
10. Антикорупційна експертиза проектів нормативно-правових актів (ст. 15).
11. Участь громадськості в заходах щодо запобігання і протидії корупції (ст. 18).
12. Державний захист осіб, які надають допомогу в запобіганні і протидії корупції (ст. 20).
13. Види відповідальності за корупційні правопорушення (ст. 21).
14. Особливості звільнення з роботи осіб, які вчинили корупційні правопорушення (ст. 22).
15. Відновлення прав і законних інтересів та відшкодування збитків, шкоди, завданих фізичним та юридичним особам внаслідок вчинення корупційного правопорушення (ст. 25).

ДОДАТОК Б

Зразок форми екзаменаційного білета

(найменування державного органу)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова конкурсної комісії

(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ року

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № _____

**для складання іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних
службовців**

1. Питання на перевірку знання Конституції України.
2. Питання на перевірку знання Закону України „Про державну службу”.
3. Питання на перевірку знання Закону України „Про засади запобігання і протидії корупції”.
- 4, 5. Питання на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу.

ДОДАТОК В

Зразок форми екзаменаційної відомості

ЕКЗАМЕНАЦІЙНА ВІДОМІСТЬ проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців конкурсною комісією

(найменування державного органу)
від «__» _____ 20__ року

N з/п	Прізвище, ім'я, по батькові кандидата	Посада, на яку претендує кандидат	Категорія посади, на яку претендує кандидат	Номер білета	Загальна сума балів
1					
2					
3					
4					

Голова комісії

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

Члени комісії:

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

Секретар комісії

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

ДОДАТОК Г

Кваліфікаційні вимоги до державних службовців згідно „Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців”

Посада держслужбовця	Кваліфікаційні вимоги
1	2
Директор департаменту	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом у державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Заступник директора департаменту	Повна вища освіта відповідного професійного спрямування. Стаж роботи за фахом у державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах не менше 3 років або стаж роботи в інших сферах управління не менше 5 років. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією (при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій).
Заступник директора департаменту – начальник відділу	Повна вища освіта відповідного професійного спрямування. Стаж роботи за фахом у державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах не менше 3 років або стаж роботи в інших сферах управління не менше 5 років. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією (при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій).
Начальник самостійного управління (самостійного відділу)	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Досвід роботи щодо управління персоналом. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Заступник начальника самостійного управління – начальник відділу	Повна вища освіта відповідного професійного спрямування. Стаж роботи за фахом у державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах не менше 3 років або стаж роботи в інших сферах управління не менше 5 років. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією (при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій).
Начальник територіального управління	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на керівних посадах чи на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Досвід роботи щодо управління персоналом. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Начальник управління у складі департаменту, відділу у складі управління	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом у державній службі на посадах головного спеціаліста не менше 3 років або стаж роботи за фахом на керівних посадах в інших сферах економіки не менше 5 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.

Продовження Додатку Г

1	2
Заступник начальника управління у складі департаменту, відділу у складі управління	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на посаді головного спеціаліста не менше 3 років або стаж роботи за фахом на керівних посадах в інших сферах не менше 5 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Завідувач сектору у складі департаменту, самостійного управління та самостійного відділу	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом на державній службі на посаді головного спеціаліста чи в інших сферах управління не менше 3 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Головний спеціаліст	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на посаді провідного спеціаліста не менше 1 року або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 3 років при необхідності, виходячи із виконання структурними підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Провідний спеціаліст	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на посаді спеціаліста I або II категорії не менше 1 року або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 2 років при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Спеціаліст I категорії	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом в державній службі на посаді спеціаліста II категорії чи в інших сферах управління за фахом не менше 1 року при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Спеціаліст II категорії	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Стаж роботи за фахом на державній службі чи в інших сферах управління за фахом не менше 1 року при необхідності, виходячи із виконання структурним підрозділом основних завдань та функцій. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.
Спеціаліст	Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста. Без вимог до стажу. Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.

Змістовний модуль 2.08.02.

**ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО
ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ
ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ**

Тема 1. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ

1.1. Особисте планування діяльності державного службовця

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. Перебуваючи в органічному взаємозв'язку з державним управлінням, планування, по-перше, є головною частиною всіх систем управління, по-друге, є процесом, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов, і, по-третє, є першорядною загальною функцією управління, яка передує всім іншим, визначаючи їхню сутність.

Будь-який орган виконавчої влади здійснює свою роботу на *планових засадах*. Відповідно до „Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади” у кожному державному органі в установленому порядку ведеться облік кадрів, у якому мають бути передбачені річні й перспективні плани роботи з кадрами, визначатися заходи щодо їхнього добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю.

Загальне планування державного органу може мати такі складові:

- перспективний план роботи на рік;
- план роботи на квартал;
- план роботи або основних заходів на місяць;
- місячні плани роботи спеціалістів всіх рівнів.

Крім того, державні службовці складають особисті плани роботи на рік, які аналізуються під час проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Особисті плани роботи державного службовця формуються за дорученням або резолюцією безпосереднього керівника на початку року відповідно до планів роботи структурного підрозділу та доповнюються протягом року за дорученнями безпосереднього керівника в разі покладання на підрозділ нових завдань, а також надходження доручень органів вищого рівня. Протягом року до особистого плану роботи державного службовця можуть вноситися зміни і доповнення на підставі документів, за якими державний орган чи підрозділ спрямовує позапланові завдання (доручення органу вищого рівня, накази або інші розпорядчі документи керівника державного органу, рішення колегії тощо). Особисті плани використовуються при проведенні щорічної оцінки виконання державними службовцями своїх обов'язків.

Конкретні вимоги до планування діяльності державних службовців у нормативно-правових актах відсутні, а відповідні процедури складання планів в інструктивних документах чітко не виписані. Форма особистого плану передбачає наведення *переліку завдань, термінів їхнього виконання, а також відмітки про*

результати оцінювання стану виконання кожного завдання самим державним службовцем та безпосереднім керівником. При плануванні не можна допускати формальне ставлення до заповнення особистих планів роботи, бо це значно скорочує результативність роботи державних службовців.

Державний службовець, який виконує професійне завдання без урахування власних цілей (наприклад, матеріальних – при низькій заробітній платі) навряд чи зможе одержувати задоволення від своєї роботи. Ось чому узгодження тактичних планів окремих співробітників з оперативними планами установи може бути реальним, якщо воно базується на зацікавленості – матеріальній, кар'єрній тощо.

Щоб досягти поставлених цілей не слід намагатися переробити власноруч усі справи, важливо чітко уявляти, чи відповідає бюджет часу поставленим завданням, якщо ні, тоді передоручати виконання менш важливих справ підлеглим або відсувати їхнє виконання на більш пізні строки. План складається, виходячи з реальних можливостей організації і прогнозу змін у пріоритетах державної політики або ситуації в суспільстві.

Одним із основних джерел ефективного планування є *нормативні вимоги*, яких слід неухильно дотримуватись. Ці вимоги регламентують напрями роботи межу її виконання, включаючи наявність ресурсів певної установи.

Очевидно, що без контролю діяльності підлеглих не можна домогтися оптимального виконання доручених їм завдань. Те ж саме справедливо і з погляду *самоконтролю*, який передбачає регулярну перевірку своїх планів, здійснення контролю результатів праці, аналіз своєї діяльності і ефективності використання робочого часу. Доведено, що в різних людей працездатність різна в різні періоди часу – це варто враховувати при плануванні свого робочого дня. Діалектика планування також стверджує, що для розвантаження необхідно додати собі навантаження у вигляді самоконтролю.

1.2. Види та принципи планування у сфері державного управління

З метою раціоналізації системи державного управління необхідно запроваджувати **планування результатів роботи**, яке передбачає керованість, оцінку порівняно із запланованим рівнем і відповідність результатів завданням конкретної організації і державної політики в цілому.

Діяльність органів виконавчої влади має плануватися на середньострокову перспективу, орієнтуючись на поставлені урядом цілі, з обов'язковим урахуванням фінансових можливостей та критеріїв виконання.

Складання планів у будь-якій установі чи організації неможливе без визначення основних принципів їхнього існування, що враховують всі сторони діяльності в різні періоди. З погляду ієрархії існують такі види планування:

стратегічне (довгостроковий розвиток установи чи організації з урахуванням змін у пріоритетах державної політики в певній галузі);

тактичне (планування за умови здійснення діяльності із залученням необхідних ресурсів);

оперативне (планування конкретних дій на короткостроковий період).

Мета **стратегічного планування** – дати ґрунтовну оцінку майбутньої користі для суспільства або територіальної громади від діяльності певної установи (організації, структурних підрозділів) і на цій основі ухвалити рішення щодо необхідності зміни пріоритетів у реалізації певного виду державної політики. Стратегічний та річний плани, які будуть основою запровадження системи стратегічного планування, мають забезпечити послідовність та логічність виконання завдань, покладених на відповідний орган виконавчої влади.

Тактичне й оперативне планування ґрунтуються на показниках стратегічного плану. Основним документом оперативно-тактичного планування є *річний план* – документ, що визначає напрямки діяльності установи і використання ресурсів (у тому числі й людських). **Оперативним плануванням** охоплюються окремі функціональні сфери діяльності установи (організації).

Основними об'єктами прогнозування на рівні установи чи організації є результати діяльності і потреби в необхідних ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних). Таким чином, програма діяльності складається, виходячи з максимально можливої користі, що може принести установа в ході реалізації певної державної політики, виходячи з реальних ресурсів при їхньому максимально можливому й раціональному використанні. Розробка програми передбачає врахування строків, змісту дій персоналу, можливостей досягти відповідної ефективності роботи і конкретних результатів при реалізації функцій держави у тій чи іншій галузі.

У більшості організацій планування здійснюється „зверху до низу”. На вищому рівні керівництва визначаються основні цілі, напрями й головні завдання розвитку, розробляються планові директиви, які спускаються на більш низькі щаблі керування, де ці завдання конкретизуються в окремих підрозділах. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями вони остаточно затверджуються вищим керівництвом.

При здійсненні планування діяльності державного службовця мають бути враховані такі основні **принципи**:

1. **Принцип „Парето” („співвідношення 80:20”)**. Він дозволяє ранжувати завдання й установлювати черговість їхнього виконання. Можна витратити 80% часу, вирішуючи „другорядні” проблеми й одержати при цьому 20% підсумкового результату, а можна обрати обмежене коло першочергових проблем і, витративши на їхнє виконання всього 20% часу, одержати 80% підсумкового результату.

2. **Принцип АБВ**. Це механізм встановлення пріоритетів, який дозволяє поділяти завдання на категорії і планувати час з урахуванням їхньої важливості. Принцип АБВ, як і принцип Парето, показує, що найбільш важливих справ небагато і їхня частка в загальній кількості справ приблизно однакова. Відповідно

до цього принципу всі справи можна поділити на три групи:

А – найважливіші завдання. Вони становлять приблизно 15% від усієї кількості справ, якими займається державний службовець. Внесок цих завдань для досягнення мети становить близько 65%;

Б – важливі завдання. На них припадає до 20% від загального числа справ і їхня значимість теж коливається в межах 20%;

В – менш важливі й несуттєві завдання. Вони становлять близько 65% всіх справ, а їхня значимість становить лише 15%.

Щоб застосувати принцип АБВ, необхідно скласти список завдань і згрупувати їх. Завдання категорії А керівник повинен виконувати сам; завдання категорії Б варто частково передоручити; завдання, що залишилися (В), підлягають обов'язковому передорученню. Можливо, від частини цих завдань треба й зовсім відмовитися.

3. **Принцип „Планування 60:40”** – це принцип, підказаний досвідом, який вказує, що при колективній роботі в установі доцільно встановити план лише на 60% робочого часу. 40% не можна запланувати заздалегідь, ці відсотки охоплять непередбачені зустрічі, прийом відвідувачів, телефонні розмови тощо.

4. **Принцип пріоритетності.** Він передбачає поділяти справи на довго-, середньо- і короткострокові, установивши пріоритетність їхнього виконання, і діяти відповідно до цього плану.

5. **Принцип тимчасових норм.** На виконання завдання витрачається стільки часу, скільки його є в наявності. Ось чому, установивши строки їхнього виконання, треба їх коригувати, якщо вони виявляються нездійсненими.

6. **Принцип „я керую роботою, а не вона мною”.** Організація робочого дня повинна відповідати принципу „я керую роботою, а не вона мною”. Досить часто недосвідчений службовець приходиться на роботу, розбирає пошту, читає електронну пошту, одержує кілька телефонних дзвінків і починає виконувати ту роботу, що здається йому важливою тільки тому, що хтось нагадав про необхідність її виконання в цей момент. Насправді службовець повинен постійно ранжувати завдання за ступенем важливості. Працівникові може приходити маса доручень, прохань, завдань, скарг з різним емоційним забарвленням. Реагування на емоційні скарги може привести до втрати контролю над важливими справами, що може обернутися реальними проблемами в майбутньому.

Основою для діяльності системи виконавчої влади має стати не „злива” доручень, яка щодня „падає на голову” пересічного бюрократа і не дає йому змоги ефективно використовувати час і якісно працювати, а чітка система планування, яка має об'єднати індивідуальні плани кожного державного службовця з планами роботи структурних підрозділів, надалі – зі стратегічними планами органів виконавчої влади, і, насамкінець, із політичними пріоритетами, сформульованими програмою діяльності уряду.

Тема 2. ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ

2.1. Мовна культура державного службовця

Дбаючи про мовну культуру, державні службовців мають бути взірцем правильного мовлення, бо професійна діяльність держслужбовців пов'язана зі сферою обслуговування громадян і здійснюється через спілкування. Рівень мовної культури є важливим аспектом формування іміджу державного службовця й установи, в якій він працює. Отже, підвищення мовної культури – нагальна необхідність професійної діяльності державних службовців, а розвиток і вдосконалення мовної культури є актуальним завданням сьогодення.

Основними критеріями **володіння мовою** державними службовцями є:

засвоєння норм нової редакції „Українського правопису” і керуватися ними у мовленні;

дотримання норм літературної мови (правильна вимова, вживання слів у потрібному значенні, уникання слів-паразитів, русизмів, жаргонізмів, невмотивованих слів іншомовного походження тощо);

уміння підбирати необхідне слово із синонімічного ряду (і користуватися словниками, якщо виникають сумніви);

розмежовувати значення паронімів;

правильно користуватися графічними скороченнями, аббревіатурами та складноскороченими словами;

володіти синтаксичною структурою мови;

уміти чітко висловити свою думку.

Фахівці виділяють *граматичні, орфографічні та стилістичні* норми мовлення, пов'язуючи їх з **іміджем установи**. Підвищення мовної культури держслужбовців передбачає досягнення основної мети – сформувані стійкі навички правильного ділового мовлення державних службовців в усній і писемній формах спілкування. Для цього треба ставити перед установою наступні завдання:

створювати умови для надання держслужбовцям знань з мовної культури;

формувані мотивацію для підвищення мовної культури;

займати активну позицію щодо ролі мовної культури в професійній діяльності.

Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби, що трактуються як загальноприйняті норми *мовного етикету*: типові формули вітання, побажання, прощання, запрошення тощо. До мовного етикету належать і позамовні засоби: тон розмови, уміння вислухати співрозмовника, вчасно й доречно підтримувати тему, уважність, чемність і ввічливість. Поняття мовної культури базується на таких **принципах**:

правильність – дотримання мовних норм, що діють у мовній системі (орфоепічних, орфографічних, лексичних, морфологічних, синтаксичних,

стилістичних, пунктуаційних);

послідовність – логічність та лаконічність думок;

коректність та *доцільність* вживання термінів, фраз (залежить від глибини оцінки ситуації спілкування, інтересів, стану, настрою адресата);

чистота мови (уникання суржику, жаргонізмів);

точність (без точності слухач не зможе чітко зрозуміти висловлену ідею);

доречність;

економність, бо багатослів'я – це результат неясності думок, недостатнього словникового запасу або схильності до самолюбівання, що призводить до повторень, відхилення від теми розмови, довгих високопарних висловів);

зв'язок з практичною діяльністю (уміння самостійно аналізувати мовну ситуацію та виправляти власні недоліки);

зорієнтованість на позитивні соціальні дії (спрямованість мовної культури на формування позитивного іміджу);

безперервність (націленість на постійне підвищення рівня мовної культури);

людиноцентризм як засіб спілкування, спрямований на позитивний зв'язок з особистістю).

Відомо, що вищою формою будь-якої національної мови є літературна мова. Найпершою ознакою, що відрізняє літературну мову від інших форм національної мови (діалектів, жаргонів, просторіччя), є її нормованість. Норми забезпечують стабільність, уніфікованість, спадкоємність мовних засобів та їхню зрозумілість. У зв'язку з цим основною вимогою до ділового мовлення державних службовців є *дотримання норм* – усталених правил, пов'язаних з професійною діяльністю. Дотримання мовленнєвих норм є складовою *культури спілкування*.

Основними показниками мовної культури державних службовців є використання **офіційно-ділового стилю** з дотриманням таких вимог до мовлення:

змістовності, яка передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з наявною інформацією з цієї теми; різнобічне розкриття теми, уникнення зайвого;

багатства мови, тобто здатність до використання різноманітних засобів вираження думки у межах відповідного стилю, уникнення невинного повторення слів, однотипних конструкцій речень;

точності, що залежить від глибини знань та ерудиції особистості, від активного словникового запасу і його відповідності висловлюваному змісту;

виразності, для досягнення якої слід виділяти найважливіші місця свого висловлювання і виражати власне ставлення до предмета мовлення;

доцільного вживання професійних термінів.

Ідеї підвищення мовної культури мають бути основними в діяльності держслужбовців. При формуванні змісту мовної культури та запровадженні її в межах предметно-тематичної моделі в навчальний процес слід дотримуватись принципу *послідовності* та *безперервності*.

Для реалізації пізнавальної форми діяльності можуть застосовуватись найрізноманітніші форми та методи роботи. Серед них можуть бути традиційні лекції, курси, творчі зустрічі, яким надається відповідне спрямування. Доцільним є проведення диспутів, дебатів, заходів загального характеру, творчих зустрічей з відомими поетами. Не менш важливим є постійне звернення до літературних класичних надбань. Вивчення поезії та художніх творів вітчизняних митців збагачує мову, робить її живою, співучою, тому важливого значення набуває синтез ділового і літературного мовлення.

Дослідження **мовленнєвого етикету** дозволили встановити основні *правила спілкування* для різних категорій мовців.

Правила для мовця:

1. Доброзичливе ставлення до співбесідника. Не дозволяти собі негативних оцінок співбесідника та образливих слів на його адресу.
2. Ввічливість, урахування віку, статі, статусу, реноме, авторитету співбесідника.
3. Відсутність категоричного тону.
4. Не вип'ячування власних поглядів, свого „я”.
5. Не зловживання терпінням слухача, бо концентрація його уваги обмежена.
6. Уникання: слів-паразитів (*ну, от; до речі*) і словарного баласту.
7. Критичне ставлення до свого мовлення, уміння аналізувати реакцію слухача на висловлену Вами думку.
8. Уміле й виправдане користування невербальними засобами комунікації (інтонація, жести, паузи, поза, міміка), які справляють на співбесідника більший вплив, ніж слова.

Правила для слухача:

1. Слуханню відвідувача надавати перевагу порівняно з іншими способами службової комунікації.
2. Слухати уважно і терпляче.
3. Не перебивати співрозмовника.
4. Підкреслювати свою зацікавленість ствердженнями *так, добре, вірно, згоден* тощо).
5. Користуватися доброзичливою мімікою (приятною усмішкою або жестами, скупими і нерізкими).

2.2. Практичні поради державним службовцям щодо професійного спілкування

Поради для підготовки державним службовцям до **індивідуальної бесіди**.

Підготовка до бесіди:

1. Якщо ініціатором бесіди є Ви, то, перш ніж домовитися про зустріч, подумайте про сприятливий момент для її проведення і місце зустрічі.

2. Намагайтеся отримати якомога більше інформації про співрозмовника, якщо можливо, як він ставиться до Вас.

3. Продумайте і зафіксуйте детальний план розмови, при цьому обов'язково позначте її мету, ключові слова і фрази.

4. Оберіть стратегію проведення бесіди та продумайте тактичні ходи для досягнення її мети.

5. Підготуйте всю необхідну для проведення бесіди інформацію й систематизуйте її.

6. Спробуйте уявити (поставити) себе на місці співрозмовника і подивитися на проблему його очима.

7. Подумки уявіть собі можливі варіанти проходження бесіди.

8. Продумайте всі нюанси проведення бесіди, щоб бути готовими до різних „поворотів”.

Початок бесіди:

1. Починайте бесіду встановленням психологічного контакту з співрозмовником (привітання, потиск руки, доброзичливий вираз обличчя, посмішка).

2. Ретельно продумайте два-три перших запитання або фрази (вони мають бути такими, що не передбачають негативну відповідь).

3. Уникайте „самобивчих фраз” на початку бесіди („Якщо у Вас є час мене вислухати...”, „Давайте швиденько...”).

4. Не змушуйте Вашого співрозмовника з перших фраз захищатися, тому не протиставляйте Ваші позиції (для цього ще буде час попереду).

5. Дотримуйтеся психологічної послідовності у схемі спілкування – спочатку про загальне, потім про співрозмовника, і тільки потім – про себе.

6. Виберіть правильний тон розмови – дружній, привітний, спокійний, що сприятиме встановленню довіри до Вас, оцінці Вашої позиції як щирої.

Обмін інформацією і обґрунтування власної позиції:

1. Налаштуйте себе на активне слухання.

2. Стимулюйте співрозмовника до діалогу.

3. Використовуйте весь арсенал запитань:

закритих (на які треба відповісти „так” чи „ні”, коли необхідно отримати згоду, переконати, а також подолати опір);

відкритих (які спрямовані на отримання інформації і можуть починатися зі слів: „Розкажіть, будь-ласка, як Ви будете...”, „Що Вам відомо...”, „Ваші пропозиції стосовно...” тощо);

переломних (які спрямовані на зміну теми розмови, точки зору на проблему, наприклад, „Чи не думаєте Ви, що ми ухилилися...?”, „На чому ми зупинилися?”);

заохочувальних (які стимулюють співрозмовника до висловлення своєї позиції, а саме: „Ви вважаєте, що...?”, „Чи не вважаєте за доцільне...?”).

4. Надавайте можливість співрозмовнику виявити себе, продемонструвати знання, інформацію, підходи до проблеми.

5. Подавайте необхідну для бесіди інформацію коротко, ясно й послідовно.
6. Застосовуйте способи аргументації відповідно до індивідуальних особливостей співрозмовника.
7. Подавайте аргументацію коректно, старайтеся, щоб Ваші докази були переконливими і наочними, а мова – образною.
8. Використовуйте різні методи і прийоми аргументації, а саме:
 - цифри, факти;
 - вияв суперечностей;
 - порівняння;
 - протиставлення („так... але”);
 - демонстрація переваг і недоліків;
 - ігнорування несуттєвих моментів;
 - використання підтримки („Ви ще забули...”).

Прийняття рішення і завершення бесіди:

1. Намагайтеся правильно визначити момент закінчення бесіди, орієнтуючись на поведінку співрозмовника.
2. Наперед плануйте альтернативні варіанти і мінімальні цілі.
3. Прагніть отримати добровільну згоду з боку співрозмовника.
4. Не виявляєте невпевненості, занепокоєння, якщо бесіда не досягла поставленої мети.
5. По можливості залишайте сильний аргумент наостанок (у запасі).

Для підвищення ефективності використання робочого часу та забезпечення високої результативності управлінської діяльності державний службовець має правильно здійснювати *телефонні розмови, бесіди при прийнятті на роботу*. Так, якщо слід **здійснити телефоний дзвінок**, то до моменту розмови варто оцінити доцільність такого дзвінка, визначити його мету, підготувати необхідні для запису матеріали (папір, ручка, календар та ін.). Під час розмови слід представитися (і'мя, прізвище, організація відділ, посада); з'ясувати – чи з потрібною людиною йде розмова; встановити наявність у співрозмовника вільного часу на розмову. При цьому під час розмови слід створити позитивний настрій: усміхатися, використовувати приємні голосові інтонації, що дозволить підвищити результативність проведеної телефонної бесіди. Важливою умовою забезпечення результативності телефонної розмови є вміння уважно слухати співрозмовника, не перебивати його. Доцільно також налаштуватися на темп розмови співрозмовника, уникати монотонності, вміло видержувати паузи. Наприкінці розмови слід чітко окреслити сферу відповідальності кожного зі співрозмовників з проблеми, що обговорювалася. Після розмови слід оцінити чи все, що потрібно було сказано та обговорено; визначити, чи слід передати зміст розмови певній посадовій особі; зробити необхідні помітки у тижневику відносно прийнятих на себе зобов'язань за результатами останніх телефонних переговорів. Якщо слід **прийняти телефонний дзвінок**, то завжди під рукою варто тримати ручку та

папір для записів; швидко встановити питання, з якого телефонує адресат, та у разі необхідності його переадресувати на відповідну посадову особу або технічного виконавця.

При здійсненні *бесід при прийнятті на роботу* можна скористатися переліком основних та додаткових запитань, що значно підвищить їхню результативність.

Основні запитання:

1. Розкажіть трохи про себе.
2. Як Ви дивитеся на життя, які бачите в ньому труднощі і як з ними справляєтесь?
3. Чим Вас приваблює робота у нас (на даній посаді)?
4. Чому Ви вважаєте себе гідним зайняти цю посаду?
5. Як ви гадаєте, у чому Ваша перевага над іншими кандидатами?
6. Які Ваші сильні і слабкі сторони?
7. Чому Ви пішли з попередньої роботи?
8. Чому Ви вирішили змінити місце роботи?
9. Чи отримували Ви інші пропозиції щодо роботи? Які саме?
10. Чи проходили Ви співбесіди в інших місцях? Наскільки успішно?
11. Чи не завадить Ваше приватне життя даній роботі, яка пов'язана з додатковими навантаженнями (ненормований робочий день, роз'їзди, дальні та довгострокові відрядження).
12. Як Ви уявляєте Ваше становище через 3-5 (10) років і як Ви збираєтесь його досягти?

Додаткові запитання:

1. Які зміни Ви би зробили на новій роботі?
2. У Вас є професійні зв'язки, які Ви могли б використати на цій роботі?
3. Як Ви підвищуєте Вашу професійну кваліфікацію?
4. Чим Ви любите займатись у вільний час?
5. Коли Ви б змогли приступити до нової роботи?
6. Як би Ви описали свій характер?
7. За що Вас критикували останні чотири роки?
8. Ви частіше погоджуєтесь чи сперечаєтесь? Чому?
9. Опишіть найбільш близького до Вашого ідеалу і найбільш далекого від ідеалу керівника.
10. Як би Ви описали себе трьома прикметниками? А як би це зробили Ваші колеги?
11. Чи часто Ви використовуєте похвалу на адресу інших людей?
12. Що Ви зробите, якщо дізнаєтесь, що колега витрачає гроші організації на приватні потреби?
13. Назвіть ситуації, в яких Вам не вдалося досягти успіху? Чому?
14. Якщо необхідно когось звільнити, яку причину слід виділити як головну?

Чому?

15. Якої мети Ви досягнете, обійнявши дану посаду?

16. Людині властиво себе подавати в кращому вигляді при влаштуванні на роботу. У чому Ви покращили себе, коли відповідали на мої запитання?

17. Які запитання у Вас є до мене?

Для того, щоб у процесі спілкування справити *позитивне враження* на людей необхідно:

1. Прагнути виглядати завжди впевнено, оптимістично, з високо піднятою головою.

2. Демонструвати легку посмішку, відкритий погляд, зберігати доброзичливий образ обличчя.

3. Зберігати гарну поставу протягом всього часу спілкування, не сутулитися, особливо коли розмова відбувається стоячи.

4. Вільно і невимушено тримати руки.

5. У процесі спілкування злегка нахилитися в бік співрозмовника.

6. Зберігати постійну увагу, бути готовим до відхилення теми розмови і вчасно реагувати на несподівані моменти.

7. Підтримувати високу активність спілкування.

При спілкуванні для запобігання негативного враження на співрозмовника не слід:

1. Виглядати переможеним, похмурих, згорблених.

2. Тримати опущеною вниз голову і дивитися з-під лоба.

3. Сидіти, відкинувшись далеко назад.

4. Тримати схрещеними ноги.

5. Нервово потирати руки.

6. Демонструвати зарозумілість, ігнорувати співрозмовників.

7. Виглядати байдужим і похмурих.

8. Постійно дивитися в підлогу.

9. Перебирати руками хустку, маніпулювати з окулярами.

10. Ритмічно постукувати по столу пальцями.

11. Коливати ногою, нервово йорзати на стільці.

12. Дивитися в простір, демонструвати нудьгу.

13. Постійно доторкатися рукою до волосся (гладити, тербити його).

14. Жувати гумку.

15. Демонструвати відстороненість від співрозмовника.

При спілкуванні *не варто* використовувати *вислови*, які можуть поставити психологічні бар'єри в спілкуванні:

накази, команди: „Повторіть ще раз!"; „Говоріть повільніше!"; „Не розмовляйте зі мною таким чином!" тощо;

попередження, погрози, обіцянки: „Ще раз повториться і Ви..."; „Охолоньте

і я Вас вислухаю”; „Ви ще пожалкуєте”;

повчання: „Вам варто...”; „Це неправильно...”; „Вам непотрібно було так діяти...”; „У Вашому віці я...”;

поради, рекомендації або рішення: „Чому б Вам не сказати таким чином...”; „Я би запропонував Вам зробити так...”; „Спробуйте вчинити так”;

осуд, критика, звинувачення: „Те, що Ви зробили нерозумно”; „Я Вас попереджав”;

відволікання уваги: „Чому б Вам не викинути це з голови”; „Давайте поговоримо про щось інше”;

необґрунтовані узагальнення, приниження: „Всі жінки однакові...”; „Ну гаразд пане всезнайка”;

допит: „Хто Вас напоумив?”; „Що Ви ще зробили?”;

інтерпретація, аналіз: „Ви так кажете, щоб мене образити...”; „Тепер мені зрозуміло, чому Ви це зробили”.

Існують **тринадцять правил переконання співрозмовника:**

1. **Правило Гомера.** Черговість наведення аргументів впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок наведення аргументів: сильні – середні – найсильніший аргумент. Слабкими аргументами краще не користуватися; не кількість аргументів вирішує справу, а їхня надійність.

2. **Правило Сократа.** Для отримання позитивного рішення у важливому для Вас питанні, поставте його на третє місце в черзі запитань, які пропонуються для обговорення, підготувавши двома короткими, на які Ваш співрозмовник без особливих роздумів дасть стверджувальну відповідь.

3. **Правило Паскаля.** Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість „зберегти обличчя”.

4. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу переконуючого.

5. Не „заганяйте” себе „в кут”, не принижуйте свій статус.

6. Не принижуйте статус співрозмовника.

7. До аргументів приємного для нас співрозмовника ми ставимося з розумінням, до аргументів неприємного – з упередженням.

8. Прагнучи переконати співрозмовника, починайте не з того, що Вас розділяє, а з того, що Вас об’єднує.

9. Виявляйте в процесі спілкування симпатію (будьте здатні зрозуміти емоційний стан співрозмовника у формі співпереживання).

10. Будьте уважним слухачем.

11. Уточнюйте, чи правильно Ви розумієте співрозмовника.

12. Уникайте конфліктогенних слів, виразів, поведінки.

13. Слідкуйте за мімікою, жестами, позами – власними і співрозмовника.

Кожна людина претендує на визначений *життєвий простір* і пред’являє відповідні територіальні права. Проникнення в життєвий простір іншої людини

розцінюється як недоречне і викликає роздратування. При цьому різні міжособистісні відносини визначають різні можливо допустимі дистанції. Розрізняють такі типи **дистанцій**:

інтимна відстань (від 0 до 45 см) – при спілкуванні дуже близьких людей;

персональна відстань (від 45 до 120 см) – при звичайному спілкуванні із знайомими людьми;

соціальна відстань (від 120 до 400 см) – при офіційному спілкуванні;

публічна відстань (від 400 до 750 см та більше) – при виступах перед масовою аудиторією.

Установлено, що інтровертні люди схильні до порівняно більшої дистанції під час розмови, ніж екстравертні. Крім того, при спілкуванні важливим є не лише відстань, але й кут спілкування, розміщення партнерів відносно один одного, починаючи від положення „очі в очі” до положення „спиною один до одного”.

Коли спілкуються суперники, вони розміщуються навпроти один одного, при „кооперативному” спілкуванні співрозмовники сідають поруч. При випадковій зустрічі співрозмовники, як правило, займають позицію „навпроти”, через кут столу.

Існує чіткий зв'язок між дистанцією розмови і зростом співрозмовників: чим вища людина, тим ближче до співрозмовника вона прагне знаходитись, і навпаки. Жінки поводять себе по-іншому: висока жінка прагне відійти подалі, мініатюрній жінці приємніше, коли співрозмовник розміщується ближче до неї.

Існують також практичні поради тим державним службовцям, що прагнуть стати *ефективними керівниками*. Для цього необхідно:

бути компетентною, високоосвіченою, інтелігентною особистістю;

позитивно ставитися до всього нового;

піклуватися про те, щоб керована Вами організація використовувала всі найновіші досягнення у своїй галузі;

неухильно дотримуватися правил, що прийняті організацією;

приймати оптимальні рішення й діяти;

проводити цілеспрямовану лінію, навіть у кризових ситуаціях, не кидатися з однієї крайнощі в іншу;

бути вимогливим до себе і до інших, критикувати лише конструктивно (з метою поліпшення роботи);

заохочувати персонал до сумлінної роботи власним прикладом;

вірити в здібності своїх підлеглих;

завжди надавати допомогу, коли вона необхідна, але уникати надмірного втручання в роботу підлеглих;

заохочувати персонал до висловлювання своїх думок і намагатися використовувати їх для ефективного співробітництва;

давати чіткі завдання, що, коли і як робити;

не боятися ризику;

уміти вислуховувати своїх співрозмовників;
визначати проблеми, пов'язані з використанням часу, і черговість залежно від важливості, вживати цілеспрямованих заходів щодо їхнього розв'язання;
не відкладати справи в „довгий ящик”, а вирішувати їх вчасно, встановлюючи для себе тверді норми часу;
не домагатися досконалості у всьому – це майже неможливо;
уміти помічати і розв'язувати суперечності. Керівник, який намагається уникати суперечностей чи приховувати їх, рано чи пізно потрапить у безвихідь;
бути людяним, добре знати своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі, вдома, і взагалі в житті. Чим краще керівник знає своїх підлеглих, тим більше у нього шансів на успіх у роботі;
намагатися бути позитивним прикладом і опорою для інших, оскільки саме з керівника найчастіше підлегли беруть приклад;
бути доступним: коли і в який час залежить від прийнятого способу керівництва.

Тема 3. СЛУЖБОВІ ДОКУМЕНТИ І ДІЛОВОДСТВО

3.1. Документ, його роль та місце в державному управлінні та місцевому самоврядуванні

Будь-який орган державної влади у процесі своєї діяльності має справу з документами, їхньою підготовкою, прийняттям, зберіганням, виконанням тощо. У документах відображається їхня багатогранна управлінська діяльність.

На міжнародному рівні найчастіше **документ** визначається як запис інформації, яка може бути використана як одиниця в документаційному процесі. Відповідно до стандартів ІСО, інформація може бути записаною у будь-який спосіб фіксування будь-яких відомостей, тобто не тільки за допомогою знакового письма, але й зображення, звуку тощо. Таке визначення дозволяє причислити до документа усі матеріальні об'єкти, які можна використати для передачі інформації у суспільстві.

Виходячи з визначень документа, які зафіксовані в державних стандартах України, основними *ознаками* документа є:

наявність інформації, яка має певний зміст;

стабільна матеріальна форма, яка забезпечує довготривале використання та зберігання документа;

функціональна визначеність для передачі інформації у просторі та часі тобто для використання у соціальних комунікаційних каналах (наприклад, управлінський документ).

Головною складовою документа є **інформація**, тобто найрізноманітніші дані, відомості, повідомлення, знання тощо. Інформація, зафіксована в документі, має свою специфіку, яка проявляється наступним чином:

документ – носій соціальної інформації, тобто інформації яка створена людиною;

документальна інформація має бути змістовною, оскільки є результатом інтелектуальної діяльності людини;

інформація передається дискретно, тобто у вигляді окремих повідомлень, переважно завершеного характеру;

повідомлення представляє закодований текст у певній знаковій системі;

інформація зафіксована на матеріальному носії у спосіб, який створено людиною (письмово, графічно, звукозапис тощо).

Для документа характерною є також стабільна матеріальна форма. Таким чином, документ – це єдність *матеріальної форми* та *інформації*, яка в ній зафіксована. Двоєдина природа документа – одна з його особливостей, відсутність будь-якої з перерахованих складових знищує документ як такий.

Однією з форм роботи з документами є **діловодство**. Виділяють діловодство *теоретичне* і *практичне*. **Теоретичне діловодство** – це наука, що

викладає правила складення ділових паперів, актів і самих справ, **практичне** – це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів. **Діловодство** – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Необхідність здійснення належного діловодства та його вдосконалення зумовлені такими *чинниками*:

ускладнення функцій державного управління підвищує вимоги до складання документів, їхнього оформлення та обробки;

раціоналізація роботи з документами – важливий напрям підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє уникати невиправданих часових витрат, зосередити зусилля управлінців на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань;

забезпечення прав та інтересів громадян, які вступають у правовідносини з державними органами.

Виділяють такі *аспекти* діловодства:

юридичний аспект – забезпечення законності та дисципліни у сфері діловодства, офіційного закріплення вимог, що пред'являються до документів відповідними нормативно-правовими актами, і безумовного їхнього дотримання;

організаційний аспект, який виявляється у налагодженні різноманітних і досить складних відносин організаційного характеру, що виникають між органами державної влади, підприємствами, організаціями щодо створення документів, їхнього руху, обробки;

економічний аспект, пов'язаний з економічною доцільністю, оптимальністю його здійснення.

Особливе значення має діловодство у здійсненні дійового контролю за виконанням управлінських рішень, адже *перевірка виконання* є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої установи чи організації. Добре налагоджена організація діловодної служби передбачає відповідний контроль за виконанням прийнятих рішень. Це дозволяє виявити помилки, уникнути їх у майбутньому та надає роботі органу державної влади системності та оперативності.

Закріплена у документах різноманітна інформація про факти, події, явища об'єктивної дійсності та діяльність людини, оформлена відповідно до певних вимог, перетворює їх на незамінні довідники, які у подальшому набувають науково-історичної цінності та стають джерелом знань. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що документи мають різні значення:

державне – відображають суспільні відносини, державний лад і державну політику в різних її проявах, суть взаємовідносин органів влади з громадянами;

юридичне – фіксують і регулюють правові відносини фізичних і юридичних осіб;

соціально-психологічне – відіграють роль стабілізуючого чинника, закріплюючи у суспільстві і свідомості окремої особи сталі загальноприйняті

норми суспільної поведінки.

Управлінський процес передбачає *отримання, обробку* інформації та *прийняття управлінських* рішень, які здебільшого фіксуються на матеріальних носіях-документах. Документальне відображення інформації є невід'ємним атрибутом управління, бо воно неможливе без документування.

Документування – це регламентований процес запису на різноманітних носіях інформації, що представляє собою цінність протягом певного часу, щодо прийнятих рішень та основних напрямів і процедур роботи органу державної влади, спрямований на її збереження і забезпечення юридичної сили.

Іншими словами, документування представляє собою створення документів. Підставою для цього є необхідність у засвідченні управлінських дій, передачі, зберігання та використання інформації протягом певного часу або постійно.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає документу *юридичну силу* відповідно до чинного законодавства і підтверджує компетенцією органу, що його видав.

Кожен документ є часткою системи більш високого рівня і входить у відповідну *систему документації* як її елемент. Під **системою документації** розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їхнього оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління. Зазначені документи утворюють такі *види* документації:

організаційно-правові;

планові;

розпорядчі;

інформаційно-довідкові і довідково-аналітичні;

звітні;

договірні;

із забезпечення кадрами (з особового складу);

із забезпечення фінансами (бухгалтерський облік і звітність);

із матеріально-технічного забезпечення;

із документаційного та інформаційного забезпечення діяльності установи;

що відображають основну діяльність установи.

Документаційне забезпечення документів передбачає не тільки їхнє створення, але й *організацію* документообігу установи, *зберігання* документів та їхнє *використання* у поточній роботі. Документування управлінської діяльності і регламентація порядку роботи з документами від моменту їхнього створення або надходження до відправлення або передачі в архів України здійснюється відповідно до *Примірної Інструкції з діловодства* у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, а також до державних стандартів на організаційно-розпорядчу

документацію. Інструкцією регламентуються загальні питання документування управлінської діяльності; прийом, розгляд і реєстрація документів; складання і оформлення службових документів, у тому числі датування, індексація, узгодження, засвідчення і адресування. Інструкція визначає порядок ведення загального діловодства, а її положення поширюються на всю службову документацію, у тому числі на створювану за допомогою персональних комп'ютерів. Комп'ютерні (автоматизовані) технології обробки документної інформації мають відповідати вимогам державних стандартів та Інструкції.

Відповідальність за загальний стан роботи з документами покладається на керівника органу державної влади. Організація роботи з документами в установі забезпечується *діловодними службами*. Так, у Секретаріаті Кабінету Міністрів України функціонує Департамент діловодства та моніторингу у складі Управління діловодства, Управління моніторингу та Управління автоматизації діловодства.

Основним завданням *діловодної служби* є встановлення єдиного порядку документування і роботи з документами на основі використання сучасної обчислювальної техніки, автоматизованої технології роботи та скорочення кількості документів. Відповідно до основного завдання діловодна служба здійснює такі операції у справочинстві:

- розробляє інструкції з діловодства та номенклатури справ;

- організує за дорученням керівництва підготовку проектів документів, забезпечує їхнє оформлення і випуск;

- організує і забезпечує документаційне та організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів, нарад;

- організує друкарське виготовлення, копіювання і тиражування документів;

- уніфікує системи документації з урахуванням можливості її машинної обробки, вживає заходи щодо скорочення кількості форм і видів документів;

- здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів, їхнім своєчасним виконанням, вживає заходи щодо скорочення термінів проходження і виконання документів, узагальнює та дані про хід і результати цієї роботи;

- приймає, реєструє, веде облік, забезпечує зберігання, оперативний розшук, інформування про документообіг та доставляє документи;

- забезпечує додержання єдиного порядку відбору, обліку, схоронності, якості оброблення та використання документів, що створюються під час діяльності державного органу, для передачі на державне зберігання;

- удосконалює форми і методи роботи з документами з урахуванням використання організаційної техніки і ПК;

- здійснює організаційно-методичне керівництво роботою з документами у структурних підрозділах органу управління;

- впроваджує державні стандарти, уніфіковані системи документації, інші нормативи в установі та структурних підрозділах;

- завіряє печаткою документи у випадках, передбачених інструкцією для роботи з документами.

В умовах ускладнення та збільшення обсягів управлінської діяльності, що пов'язано з реформуванням економіки, науково-технічним прогресом, інтенсифікація та поліпшення організації роботи діловодних служб може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінського апарату. Інтенсифікація діловодства передбачає:

чітку побудову організаційної структури загальних відділів, секретаріатів;
відбір та впровадження найбільш раціональної форми технології діловодства;
оптимальне розмежування функцій та обов'язків працівників даної сфери;
наукове обґрунтування норм праці співробітників діловодних служб;
чітку регламентацію кількісного складу, підвищення особистої кваліфікації та професійної відповідальності працівників;
раціональну організацію робочих місць.

Діяльність щодо документаційного забезпечення функціонування органів державної влади регулюється положеннями, посадовими інструкціями, річними та перспективними планами робіт, іншими нормативними актами. Розробка цих документів покладається на *загальні відділи* органів державної влади.

Діловодний процес має свою специфічну технологію документообігу організації. Він є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їхнього створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Документообіг організації складається з роботи із *вхідною, внутрішньою та вихідною* документацією. До його основних складових належить: попередній розгляд; реєстрація; резолюція посадової особи; оформлення; датування; індексація; узгодження; засвідчення; затвердження.

Під час проходження документа в установі обов'язково робляться такі відмітки: про надходження документа (реєстрація); про взяття документа на контроль та про виконання документа і спрямування його до справи.

Кожен документ повинен мати відмітку про безпосереднього виконавця, де вказується його прізвище і номер службового телефону, що зазначаються на лицьовому чи зворотному боці останньої сторінки документа. На оригіналах документів, які підлягають поверненню, на верхньому правому полі першої сторінки ставиться штамп „Підлягає поверненню”. У реєстраційній картці чи журналі вказується номер вихідного документа, дата реєстрації, заголовок (короткий зміст) документа і номер справи, у якій буде зберігатись його копія.

Характеристикою документообігу є його *обсяг*. Під **обсягом документообігу** розуміється кількість документів, що надійшли в організацію і створених нею протягом певного періоду (як правило, року). Обсяг документообігу – важливий показник, що є критерієм вибору організаційної форми і встановленні структури служби справочинства, організації інформаційно-пошукової системи документів установи, її штатного складу тощо.

Важливою складовою діловодства є забезпечення *дієвого виконавчого контролю*. Контроль виконання – це практична робота щодо здійснення поточного нагляду за станом виконання призначеними особами тих чи інших

організаційно-розпорядчих документів. Контролю підлягають зареєстровані документи, у яких встановлене певне завдання. Він необхідний для таких *цілей*:

з'ясування фактичного стану поточного виконання конкретного доручення; виявлення „вузьких місць” та вжиття необхідних заходів щодо виправлення ситуації;

отримання можливості аналізу з метою виявлення і запобігання недолікам у майбутній практичній діяльності установи;

стимулювання виконавчої дисципліни.

Здійснення безпосереднього контролю за виконанням документів в органах виконавчої влади покладається на спеціально створені *контрольні служби*. Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення їхнього своєчасного та якісного виконання. Обов'язково контролюється виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України.

Відповідальність за виконання документа несуть особи, зазначені у розпорядчому документі (розпорядженні, рішенні, дорученні тощо), резолюції керівника та безпосередні виконавці. Строки виконання документів можуть бути вказані у самому документі або встановлені актами законодавства. Документи без зазначення строку виконання мають бути виконані не пізніше ніж за 30 календарних днів, а документи з позначкою „терміново” – протягом 7 робочих днів від дати підписання документа.

Контроль за виконанням документів в установі передбачає:

постановку документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;

перевірку своєчасного доведення документів до виконавців;

попередні перевірки і регулювання ходу виконання;

облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів (доручень);

інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);

повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних, апаратних нарадах, засіданнях колегіальних органів;

зняття документів з контролю;

формування картотеки виконаних документів.

Документ вважається виконаним тільки в тому випадку, коли зазначені у ньому питання (проблеми) були вирішені і заявник отримав відповідь по суті. Після виконання документ знімається з контролю, причому це може зробити лише та особа, яка поставила його на контроль.

У процесі управління створюється велика кількість документів службового характеру. Система збереження, що є частиною організації роботи з документами, – це сукупність засобів обліку та систематизації документів з метою їхнього

пошуку і використання у поточній діяльності установи. Документи з часу створення (надходження) і до передачі в архів зберігаються за місцем їхнього формування у службових „справах”.

Справа – це комплекс належно оформлених і згрупованих закінчених виробництвом документів службового характеру, що вміщує вичерпну інформацію стосовно вирішення конкретного питання. Формування справи – це групування окремих документів відповідно до встановленої номенклатури. Справи формуються за місцем реєстрації самих документів або в структурних підрозділах установи, де відповідальні особи групують виконані документи згідно з профілем свого підрозділу. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування визначають конкретний комплекс документів, необхідний та достатній для документування їхньої діяльності. Ці документи групуються за логічною послідовністю виконання, а систематизований перелік справ називається „*номенклатурою справ*”.

На практиці використовуються три види номенклатури справ: *типова*, *примірна* та *індивідуальна*. **Типова номенклатура** устанавлює типовий склад справ для установ, однорідних за характером діяльності, з єдиною системою індексації, і є нормативним актом. **Примірна номенклатура** устанавлює примірний склад справ для установ, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, і має рекомендаційний характер. **Індивідуальна номенклатура** складається із номенклатур справ окремих структурних підрозділів.

Типові та примірні номенклатури справ розробляються органами вищого рівня для організацій, які належать до сфери управління установи, і використовуються ними як методичні посібники при складанні індивідуальних номенклатур справ.

Закінчені діловодством справи *постійного* і *тривалого* (понад 10 років) строків зберігання повинні здаватись у **архів** органу державної влади для подальшого зберігання та використання. Справи *тимчасового* зберігання (до 10 років включно) можуть передаватись в архів за погодженням з керівництвом органу державної влади.

Підготовка документів до передачі в архів включає: експертизу цінності документів; оформлення справ; складання описів справ; передачу справ до архівного підрозділу установи і забезпечення схоронності документів. Експертиза полягає у визначенні цінності і строків зберігання документів для їхнього відбору на державне зберігання. Для організації та проведення експертизи в установі створюється *експертна комісія*.

Функціонально номенклатура справ визначає систему зберігання та використання документів, виконується в кількох примірниках і зберігається:

- у підрозділі установи, яка веде діловодство, як робочий примірник;
- у відомчому архіві як обліковий документ поточного зберігання;
- у державному архіві як довідковий матеріал постійного зберігання.

3.2. Види документів та їхня класифікація

Виробничо-господарська діяльність організацій, у тому числі установ державного управління та місцевого самоврядування, дуже різноманітна. Різні факти, події явища вимагають відповідного оформлення, а це викликає необхідність у складанні різних за назвою, формою і змістом документів. З метою підготовки документа, який має відповідати всім вимогам та для зручності роботи з ними, їх класифікують за групами та видами.

Класифікація документів – це поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності з метою формування на цій основі справ. Для цього в межах однієї організації можуть бути складені класифікаційні схеми, або класифікатори. Вони бувають двох типів: *структурні* та *виробничо-галузеві*. Перші поділяють документацію на частини відповідно до структурних підрозділів. У цьому випадку рубрики – це структурні підрозділи, а статті – назви документа. Відповідно до виробничо-галузевої класифікації документи поділяють на групи за різними кваліфікаційними ознаками.

Щоб документ мав усі перераховані вище властивості, його слід правильно скласти як за формою, так і за змістом. Відповідно до ознак класифікації та груп виділяють такі **види документів** (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація основних документів у діловодстві

№ п/п	Ознаки класифікації	Види документів	Примітки та приклади
1	2	3	4
1	Спеціалізація	Загальні Спеціалізовані	З адміністративних питань. З фінансових питань. З комерційних питань.
2	Призначення	Розпорядчі Організаційні Інформаційні	Документи, які відображають питання оперативного управління організацією. Документи, які регламентують діяльність організації, визначаючи її функції та функції її елементів. Документи, в яких міститься інформація про факти, події, явища, що відбулися в організації та за її межами.
3	Місце складання	Внутрішні Зовнішні	Створені на тому підприємстві, де вони функціонують. Надійшли з інших організацій або направлені іншим організаціям чи громадянам.
4	Напрямок руху	Вхідні Вихідні	Документи, які створено за межами організації та надіслані в організацію. Документи, які створені в організації, але використовуються за її межами.
5	Джерела виникнення	Первинні Вторинні	Характеризують стан підприємства. Отримані на основі аналізу та узагальнення відомостей, що наведені у первинних документах.
6	Форма	Стандартні Індивідуальні	Створюються за чітко визначеними нормами та правилами, не визнаючи відхилень від зразків. Створюються за довільною формою.

1	2	3	4
7	Спосіб виготовлення	Типові Трафаретні Індивідуальні	Є текстовий зразок (заява). Частина тексту вже надрукована, інша вписується при заповненні (квитанції, листок з обліку кадрів). Листи, відгуки, рецензії.
8	Техніка відтворення	Рукописні Відтворені механічним способом На аудіо та відео плівці Для користування на комп'ютері	Написані від руки. Надруковані. Аудіо або відео запис якоїсь події. Відтворені для роботи на комп'ютері.
9	Ступінь гласності	Цілком секретні Секретні Для службового користування Загальнодоступні	Мають дуже обмежений доступ, зберігаються в спеціальних умовах. Зберігаються в окремих кімнатах, видаються співробітникам за спеціальним списком, їх реєстрація та облік ведеться у спеціальних книгах. Зберігаються у сейфах, видаються для роботи у відповідності до затвердженого керівником списку Документи, з якими можуть ознайомитись всі бажаючі, без обмежень.
10	Складність	Односкладні Складні	Складаються з одного питання. Містять в собі два або більше питань.
11	Стадії створення	Оригінал Копії	Документ, який створено уперше і належним чином оформлено. Він може бути розмножений копіями. У юридичному відношенні оригінал і копія рівнозначні. Копія являє собою точне відтворення оригіналу, має у верхньому правому куті позначку „Копія” і завірена у певному порядку. Розрізняють три різновиди копій: <i>відпуск</i> – це копія оригіналу документа, що залишається у відправника; <i>витяг</i> – копія, що відтворює частину оригіналу; <i>дублікат</i> – другий екземпляр документа, виданий у зв'язку з втратою оригіналу.
12	Термін зберігання	Постійного зберігання Тривалого зберігання Тимчасового зберігання	Документ зберігається 75 років. Документ зберігається понад 10 років. Документ зберігається до 10 років.
13	Засоби фіксації (відбиття)	Письмові (рукописно друковані) Графічні Фото, кіно документи	Включають у себе всі рукописні та машинописні документи, виготовлені на різноманітних апаратах і друкарським способом. Креслення, графіки, карти, малюнки, схеми, плани, які цінні своєю ілюстративністю. Дають можливість закарбувати ті об'єкти, явища, процеси, які зафіксувати іншими засобами важко або неможливо. Фотодокументи дають можливість робити точний звукозапис інформації і широко використовують при протоколюванні зборів, нарад, засідань тощо.

1	2	3	4
14	Зміст	Організаційно-розпорядчі Фінансово-облікові Постачальницько-збутові	
15	Найменування	Положення, накази, інструкції, звіти, акти, записки, листи	Однак класифікувати документи за назвою не слід, оскільки є документи однакові за назвою, але досить різні за змістом, наприклад, „Заява”.
16	Термін виконання	Термінові Дуже термінові Звичайні, безстрокові	Вимагають виконання у строки, встановлені законом, правовим актом, керівником або за способом відправлення вручення, (телеграми, телефонограми) тощо з позначкою „Терміново”. Не вимагають часового підходу.
17	Юридична сила	Справжні Підробні	Бувають <i>дійсними</i> тобто такими, які мають юридичну силу на даний момент та <i>недійсними</i> тобто такими, що втратили силу через закінчення строку дії (договір контракту). Виникають внаслідок матеріальної чи інтелектуальної підробки. <i>Матеріальні підробки</i> – до змісту справжнього документа замість правильних вносять неправильні відомості, роблять виправлення, підчистки. <i>Інтелектуальні підробки</i> – виражаються у складенні і видачі документу свідомо неправильного змісту, хоч і правильного з формального боку.
18		Службові Особисті	Стосуються інтересів підприємств та організацій. Стосуються певної особи, і є іменними.
19	Ступінь обов’язковості	Директивні Інформаційні	Потребують обов’язкової відповіді. Виготовляються до відома.

Крім того, документація, яка створена в організації і надійшла ззовні, класифікується за іншою схемою, що враховує наступні ознаки:

номінальні (об’єднуються документи за назвою: протоколи, накази, акти);

предметні (об’єднуються документи однорідні за змістом: впровадження передових методів реалізації товарів);

авторські (об’єднують документи, складені одним закладом, установою або особою: ті, що надійшли з Міністерства фінансів і податкової адміністрації);

кореспондентські (об’єднується листування з певним закладом або особою);

географічні (об’єднуються документи, пов’язані з кількома кореспондентами, які розташовані на певній території);

хронологічні (об’єднуються документи, які належать до певного періоду: річні звіти, річні фінансові плани).

Класифікація є необхідною умовою стандартизації та уніфікації документів.

3.3. Стандартизація, уніфікація та трафаретизація управлінських документів

Стандартизація – це встановлення єдиних норм та вимог, які пред'являються до документів. **Уніфікація документів** – це встановлення єдиного комплексу видів і різновидів документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм і правил складання, оформлення і створення трафаретних текстів. Стандартизація та уніфікація управлінських документів дозволяють досягти одноманітності в структурі й обробці інформації, сприяють напрацюванню прогресивних методів роботи з документами. *Метою* стандартизації та уніфікації є раціоналізація процесів підготовки виконання, пошуку документів; скорочення документопотоків; підвищення управління і створення оптимальних умов для машинної обробки управлінської інформації.

До основних *етапів* уніфікації та стандартизації документів належать:
установлення кола документів, які обертаються в організації;
стандартизація формулярів та текстів документів;
трафаретизація формулярів документів.

З метою стандартизації затверджена серія державних стандартів на управлінську документацію, а також низка стандартів на документи, які найчастіше зустрічаються в управлінській діяльності підприємства.

Трафаретизація – це такий спосіб уніфікації текстів, за яким інформація, характерна для групи документів, умовно поділяється на трафаретну (постійну) та індивідуальну (змінну). На цій основі створюються збірники трафаретних текстів, при цьому деякі з них мають запасні варіанти. Лист з трафаретним текстом складається з двох частин: типової (трафаретної) та змінної (вставки).

Трафаретизація може охоплювати увесь документ, його частину, окремий абзац або речення. Типові тексти дозволяють зекономити до 50-75% часу їхнього створення при стовідсотковій гарантії, що жодне слово в них не буде пропущене.

Трафаретні тексти вводяться в дію наказом керівника організації. Їхня розробка повинна базуватися на державних стандартах, що дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й сприяє підвищенню культури діловодства.

3.4. Системи електронного документообігу

Обов'язковою умовою раціональної організації діловодства, засобом підвищення продуктивності та здешевлення управлінської праці є *механізація* та *автоматизація* всіх етапів діловодних процесів.

Склад програмного забезпечення і засобів, що використовуються, залежать від конкретних умов роботи апарату з документами, зокрема, від організаційної структури органу управління, його розміщення, умов праці співробітників, кількості та змісту документів, потреб в оперативній і ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами. З метою більш

раціонального використання технічних засобів автоматизації в органах державної влади створюються централізовані служби: сектори діловодства, комп'ютеризації і оргтехніки, друкарські та копіювальні бюро тощо. Від ефективності роботи таких підрозділів багато в чому залежить нормальна робота всієї установи.

При впровадженні нових технологій роботи з документами необхідно враховувати їхню доцільність: можливість придбання технічних засобів, наявність придатних приміщень та можливість підготовки чи залучення спеціалістів до обслуговування техніки та її ремонту.

До застосування технічних засобів проводиться відповідна *підготовка кадрів*, яка включає навчання роботі з ними безпосередньо на робочих місцях, на спеціальних курсах, шляхом проведення семінарських занять тощо.

Важливим завданням сьогодення є *комп'ютеризація та запровадження відповідного програмного забезпечення* всієї системи органів виконавчої влади України, що дозволить піднести на якісно новий рівень роботу апарату державного управління. Для цього слід активно впроваджувати систему **електронного документообігу** на вищих рівнях виконавчої влади та централізованого моніторингу підготовки державно-управлінських рішень, включаючи систему підтримки процедур їхньої підготовки та прийняття. Згодом розв'язання проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення можна перенести на рівень „область-центр”, а далі – „район-область”.

Електронний документообіг, крім контрольованого руху готових документів всередині організації і за її межами, охоплює ще й стадії підготовки документів і вільний обмін інформацією за допомогою комп'ютерних мереж.

Електронний документ – це файл зі змістовною інформацією, яка може бути використана, наприклад, для пошуку документа або віднесення його до тієї або іншої групи. Це може бути текст або електронна форма Microsoft Word, таблиця Excel, повідомлення у форматі електронної пошти, Internet. Файли документів можуть бути *неструктурованими* (звичайні текстові документи) або *структурованими* (які містять елементи структури, що надає зовнішнім додаткам можливість їхнього розпізнання). Ще одним різновидом даної групи документів є *файли збірних* („складених”) документів, наприклад файли Binder Microsoft Office.

Система електронного документообігу повинна підтримувати роботу з усіма типами документів, забезпечуючи прозору навігацію користувачів на всьому доступному інформаційному просторі, і безболісно підключати до системи інші типи документів, визначаючи при цьому регламент їхньої обробки. Основним принципом організації системи роботи з електронними документами є принцип *„інформаційної парасольки”*, за яким слід працювати з усіма типами документів, що пов'язані з життєдіяльністю установи.

Життєвий цикл документа складається з двох основних стадій.

1. Стадія розробки документа, яка включає:
розробку самого документа;

оформлення документа (реєстрацію);
затвердження документа.

Якщо документ перебуває в стадії розробки, він вважається неопублікованим, і права на документ визначаються правами доступу конкретного користувача.

2. Стадія опублікованого документа, яка включає:
активний доступ;
архівачію і розархівачію (короткострокове або довгострокове збереження);
знищення документа.

Коли документ переходить з першої на другу стадію, він стає опублікованим, і право на документ є правом доступу на читання, яке може бути доповненим правом на переведення опублікованого документа в стадію розробки.

Західні консалтингові компанії провели оцінки витрат на обробку паперових документів. За цією оцінкою, у компанії DELPHI губиться 15% усіх паперових документів і працівники витрачають до 30% свого часу на їхній пошук, а компанія Coopers&Lybrand в середньому виготовляє до 19 копій кожного документа і тим не менше 7,5% усіх документів пропадає. Лише у масштабах Сполучених Штатів втрати від загублених документів складають близько трильйона доларів на рік. Перехід до електронних документів, за оцінками компаній Ernst&Young та Nortan Nolan Institute, дозволить підвищити продуктивність співробітника на 25-50%, скоротити час для обробки одного документа більше, ніж на 75% і зменшити витрати на оплату площі для зберігання документів на 80%.

Введення електронних документів дозволить:

краще обслуговувати клієнта (система електронного документнообігу дозволить мінімізувати час на пошук документа і значно скоротити час реакції на його запит);

більш ефективно управляти інформацією (одержувати більш швидкий доступ до документів; виключити можливість його втрати; упорядочити зберігання; збільшити кількість зібраних та опрацьованих документів при зростанні швидкості у прийнятті рішення);

краще захищати документи (технологія збереження ключової інформації на оптичних або магнітних носіях дозволить захистити її від втрати, пошкодження або від несанкціонованого доступу; підвищити рівень продуктивності праці; зменшити витрати на обробку (копіювання) паперу, на устаткування, збереження, на підтримку процесу обробки (кошти канцелярії).

Однак, слід виділити і *труднощі* при переході на безпаперову технологію роботи з документами:

1. *Технічна неготовність* до роботи з електронними документами (відсутність відповідної комп'ютерної техніки і програмно-апаратних засобів для переводу документів з однієї форми в іншу).

2. *Технологічна недопустимість* переводу окремих категорій конфіденційних документів в електронний вид (служби безпеки вимагають, щоб такі документи передавалися під розпис через довірену особу або кур'єра).

3. *Законодавча база* (необхідно законодавчо вирішити, що розуміти під електронним документом і яка його форма може мати юридичну силу, як встановити достовірність документів без підписів посадових осіб тощо).

Основними **принципами** електронного документообігу мають бути:

масштабність – дана властивість є захистом інвестицій користувача, витрачених на створення і настроювання системи, навчання користувачів і обслуговуючого персоналу. Можливість нарощувати потужність системи, не підвищуючи потужності сервера, а збільшуючи кількість серверів. Особливо важливо, щоб при цьому система залишалася єдиним цілим і не потребувала „настроювання з нуля”;

відкритість – система має вписатись у вже існуючі або нові додатки, крім того, комплекс найчастіше зобов'язаний функціонувати в гетерогенних і, що особливо важливо, у розподілених середовищах;

модульність і технологічність – система має складатися з модулів, кожний із яких дозволяє вирішити те або інше завдання, причому ці модулі можуть бути доданими в працюючу систему в довільній послідовності. Модулі мають бути незалежними один від одного, зберігаючи при цьому глибоку інтеграцію між собою. Виконання даного принципу знижує ціну, зменшує час впровадження, підвищує надійність в експлуатації. Особливе значення і важливість для підприємств набуває також чинник простоти обслуговування існуючої системи силами технічного персоналу.

Тема 4. ПІДГОТОВКА НАРАД І ОФІЦІЙНИХ ЗУСТРІЧЕЙ

4.1. Сутність та класифікація нарад

Нарада як засіб колективного вирішення проблем є однією з ефективних форм управлінської діяльності. Дослідження свідчать, що приблизно 90% ідей виникає у процесі колективного обміну думками. Очевидно, що саме цим зумовлена частотність її використання в роботі колективу.

Наради є однією з найважливіших форм управлінської діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими й керівником, приймаються управлінські рішення. **Нарада** – це спосіб залучення колективного розуму до вироблення оптимальних рішень щодо актуальних і найбільш складних питань державної служби.

В управлінському процесі використовують такі *види* нарад:

диктаторська нарада – керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Інколи дозволяє учасникам наради ставити запитання. Обмін думками відсутній;

автократична нарада – різновид диктаторської наради. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно. Активізація учасника наради, як правило, не передбачає суперечки з керівником;

сегрегативна нарада – керівник або працівник за його дорученням проголошує доповідь, потім відбуваються дебати, у яких бере участь кілька учасників за вибором головуючого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь). Вона може привести до розколу в колективі, антипатії до керівника чи промовця, тому не варто нею зловживати;

дискусійна нарада – вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке потім підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді;

вільна нарада – аморфна, без сформульованого порядку денного, а інколи і без головуючого. Метою її є обмін думками; прийняття рішення необов'язкове. Такий обмін, як правило, виникає в кулуарах офіційної наради тощо;

проблемна нарада – спрямована на пошук вирішення певної проблеми. Відбувається вона за традиційною схемою: доповідь - запитання - дебати - прийняття рішення. Для вирішення проблем часто використовують метод „мозкової атаки”;

інструктивна (інформативна) нарада – передбачає передачу розпоряджень та необхідних даних ієрархічними щаблями управління. Організують її за необхідності конкретизувати завдання для виконавців, роз'яснити питання, що

назріли, встановити терміни виконання доручень;

оперативна нарада („диспетчерська”, „п’ятихвилинка”, „літучка” тощо) – призначена для отримання інформації підлеглим про стан справ на виробництві. Отримавши необхідні дані, головуючий на місці приймає рішення, надає необхідну допомогу. При організації оперативних нарад важливо чітко визначити їхню основну мету, яка може бути *інформативно-пізнавальною* (взаємний обмін інформацією між дирекцією і керівниками цехів, підрозділів про рух матеріальних потоків у виробництві), *контрольно-регульовальною* (виявлення порушень, відхилень і спонукання до їхнього усунення), *нормативно-оцінною* (підбиття підсумків роботи за добу, визначення передовиків) або *творчо-пошуковою* (пошук колективних рішень до складних та міжвідомчих проблем).

Крім свого прямого призначення, кожна раціонально організована нарада набуває й важливого навчально-виховного значення. На нараді співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення загальних завдань, досягати компромісів, розвивати культуру спілкування тощо.

Наради представляють собою особливий вид організації праці, що діє в обмежений термін і має певну спрямованість. Наради класифікують за наступними ознаками:

1) за призначенням:

що виробляють і приймають рішення;

що роз’яснюють і уточнюють завдання щодо реалізації ухвалених рішень;

що підводять підсумки та дають оцінку прийнятим раніше рішенням;

оперативні (диспетчерські).

2) за періодичністю проведення:

разові;

регулярні;

періодичні.

3) за кількістю учасників:

вузький склад (до п’яти осіб);

розширені (до двадцяти осіб);

представницькі (понад двадцять осіб).

Вибір конкретного виду наради залежить від предмета обговорення, управлінських традицій в організації, уподобань керівника та ін. Як правило, більшість нарад поєднують у собі елементи різних видів, бо головна вимога до них – об’єктивний аналіз проблеми, прийняття ефективного рішення, доведення його до виконавців тощо.

4.2. Організація і проведення наради

За статистикою, керівники і спеціалісти витрачають на ділові зустрічі та наради 20-30% робочого часу. Більшість із них, як правило, є масовими, що породжує різноманітні проблеми. Так, наради не завжди забезпечують очікуваний

ефект через неправильну технологію їхньої організації та проведення. Характерними *недоліками* є часте скликання нарад, незадовільний рівень підготовки і організації, залучення до участі багатьох осіб (здебільшого перших керівників), необґрунтована тривалість основної доповіді й дебатів, нечіткий стиль проведення, що призводить до їхнього затягування. Прийняті на нарадах рішення часто неправильно оформляються, через те їхнє виконання погано контролюється, що породжує необхідність проведення повторних засідань. До виникнення подібних наслідків призводить незнання чи невміння керівника правильно обрати вид наради, чітко сформулювати проблему, належно організувати її обговорення і прийняття рішення.

Підготовка нарад передбачає:
визначення видів нарад;
розроблення раціональної місячної (тижневої) структури нарад;
розроблення процедур проведення нарад з визначенням кола учасників;
регулярне інформування зацікавлених осіб про виконання роботи;
оперативне оцінювання якості виконання робіт;
регулярні консультації фахівців спорідненого профілю.

План основних нарад складають на перспективу (місяць, квартал, рік) та узгоджують з усіма зацікавленими службами і посадовими особами. Його затверджують керівники і надсилають у всі підрозділи. Це дає змогу впорядкувати час засідань, їхню частоту, якісний і кількісний склад учасників, а також знімає проблему негайності скликання.

Іноді наради скликають раптово за нагальних потреб, однак правильно продуманий план сприяє переведенню багатьох нарад з розряду *термінових* до розряду *планових*.

Формулювання теми наради має окреслювати предмет обговорення, бути точним, конкретним, мати активну форму. Для визначення мети наради фіксують очікуваний від її проведення результат. Це може бути попередній обмін думками, підготовка рекомендацій для прийняття рішення тощо.

Підготовка окремої наради починається з **визначення доцільності її проведення**. Наряду треба проводити, коли є необхідність в обміні інформацією, виявленні думок і альтернатив, аналізі складних (нестандартних) ситуацій, ухваленні рішення щодо комплексних питань.

Крім того, на цьому етапі керівник має проаналізувати всі альтернативи цієї форми: рішення вищого керівництва; можливість вирішення питання по телефону; проведення селекторної наради; можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами.

При **вирішенні питання про учасників наради** потрібно ретельно підійти до формування кількісного і якісного її складу. До участі в нараді необхідно залучати тих посадовців, які є найбільш компетентними в заявленій проблемі. Оптимальний варіант учасників, коли їхня кількість збігається з кількістю тих,

хто бере активну участь в обговоренні. Плідний обмін думками можливий за участі у ньому 7-9 осіб (проблемні наради). Збільшення кількості учасників знижує середній коефіцієнт участі (віддачі) присутніх та потребує більше часу на її проведення. Для оптимального залучення компетентних і зацікавлених осіб рекомендують потенційних учасників наради поділити на такі групи:

особи, яких безпосередньо стосуються питання, винесені на обговорення;

особи, яких прямо не торкаються питання, винесені на обговорення;

особи, яких прямо не торкаються питання, винесені на обговорення, але які з певних міркувань мають знати про прийняті рішення.

Краще зарекомендували себе наради зі *змінним складом* учасників, під час яких одні працівники, чії питання обговорені, виходять, а їхні місця займають інші й активно включаються в обговорення актуальних для них питань. Деяких співробітників не запрошують на нараду особисто, а повідомляють, що вони мають бути протягом певного часу на своєму робочому місці, щоб за необхідності їх можна було залучити до розмови або отримати від них довідку по телефону.

Визначивши склад учасників, треба **призначити день і час її проведення**. Як правило, для наради приділяється один певний день на тижні. Це дозволяє його учасникам правильно спланувати свій робочий час і належним чином підготуватися до неї. Найкращий день для наради – середа або четвер, тому що тижнева працездатність має помітний спад у понеділок і п'ятницю. Однак п'ятниця – результативний день для проведення поточних нарад, що дозволяє підбити короткий підсумок тижня і визначити завдання на наступний тиждень.

Наради краще проводити в другій половині дня. З теорії біоритмів відомо, що в людини протягом робочого дня є два піки підвищеної працездатності: перший – з 11 до 12 год. і другий – між 16 і 18 год. Найкраще пристосувати нараду до другого піку, що буде спонукати учасників працювати швидко й ефективно. Оскільки будь-яка нарада порушує звичайний ритм трудової діяльності, у першій половині робочого дня (перший пік) проводити її недоцільно.

Підготовка учасників наради – останній етап у процедурі ділових нарад, сутність якого зводиться до завчасного ознайомлення всіх учасників з порядком денним і необхідними матеріалами. Кожен учасник має заздалегідь знати тематику й завдання наради, що буде сприяти її ефективному проведенню

До початку наради її учасники мають отримати письмове повідомлення про порядок денний, у якому доцільно зафіксувати тему, мету наради, перелік питань для обговорення, час та місце проведення, прізвища доповідачів і співдоповідачів, відповідальних за підготовку питань, час для обговорення кожного питання.

Наступним етапом підготовки наради є **повідомлення про неї учасників**. За 2-3 дні до наради їх сповіщають про місце та час її проведення, а також про наявні зміни у порядку денному. З цією метою використовують оголошення, телефонограми та ін. Нерідко їм надсилають разом з порядком денним доповідь або її тези, проект рішення. Особливо ефективним є ознайомлення майбутніх учасників з доповіддю, оскільки, відкривши нараду, можна відразу розпочати

обговорення, зекономивши чимало часу. Доцільно заздалегідь підготувати й розіслати список промовців у дебатах, що дасть змогу чіткіше дотримуватися оптимального регламенту – 3-5 хв. Триваліші виступи на нарадах є недоцільними.

Для ефективного **проведення наради** важливою є її тривалість. Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей становить усього 40-45 хв. Через 50-60 хв. увага учасників наради послаблюється: виникає шум, зайві рухи, розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості людей настає стомлення. Після 30-40 хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється нормальний стан і обговорення проблем можна продовжити.

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання доручених завдань. Під час проведення наради його секретар фіксує у протоколі найбільш важливі моменти: питання, що розглядаються та прийняті рішення; виконавців завдань і встановлені терміни.

Обстановка на нараді найчастіше залежить від керівника. Для створення атмосфери невимушеності й діловитості треба, щоб її учасники почували себе рівними й відчували значимість розглянутих проблем. Керівник наради має стежити за тим, щоб невимушеність не придушувала діловитість і навпаки. Гнітючість, атмосфера страху й недоброзичливості аж ніяк не сприяють ефективній співпраці. Завдання наради – не знайти винного, а вирішити проблему. Вільний і відвертий виклад працівниками своїх думок, а також їхня невимушеність у спілкуванні значно скоротять непродуктивні втрати часу.

Якщо на нараді розглядаються складні проблеми, то треба неодмінно забезпечити умови для колективної розумової праці присутніх. Про те, що групова робота вдалася, можна говорити тоді, коли її результат вище результату праці кращого члена групи і коли він краще за суму індивідуальних результатів всіх членів групи.

Головуючий має урахувати так званий психологічний феномен і організувати такий порядок виступів, при якому їхня черговість обернено пропорційна авторитету доповідачів. Це зумовлено тим, що більш молоді співробітники досить неохоче висловлюють свої погляди – особливо тоді, коли вони не збігаються із думкою керівника. Саме тому свіжі, нестандартні рішення проблем, що їх хвилюють, найчастіше просто не обговорюються.

Більшість нарад проводять у кабінеті керівника. Однак краще, коли їх скликають у спеціально обладнаному технічними засобами (диктофонами, засобами зв'язку, спеціальними столами тощо) приміщенні. Його площа не обов'язково має бути великою, у ньому не потрібні денне освітлення, сцена та ін. Для цього придатні невеликі кімнати на десять-двадцять осіб.

У будь-якому разі керівник має забезпечити ефективну участь в обговоренні

проблеми всіх учасників, ділову атмосферу, фіксування конструктивних пропозицій, що є передумовою вироблення обґрунтованих рішень.

Завершальний етап організації проведення нарад – це **ухвалення рішення** й проведення його в життя. Варто мати на увазі, що рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учаснику наради вдалося включити свої ідеї й міркування в загальне рішення, залежить його ефективність.

4.3. Організація і проведення офіційних зустрічей

Ефективне проведення офіційної зустрічі потребує серйозної підготовки. Про таку зустріч потрібно домовлятися заздалегідь, у межах одного регіону – за 2-3 дні електронною поштою або по телефону.

Особливо ретельною треба готуватися до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їхнього перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення в готелі, ділову частину, культурну програму, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи.

Предметом ділової зустрічі є питання і проблеми, які потрібно розглянути. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі („візити ввічливості”), оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже воно може стати важливим аспектом її ефективності. Існують такі варіанти вибору місця переговорів: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми). Така зустріч надає масу переваг господарю, який може впливати на процес переговорів засобами і прийомами організаційного плану: вибором і облаштуванням приміщення, місцем розміщення учасників за столом переговорів, методикою ведення переговорів (затягування, перерви), особливостями культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов'язані з психологічними, адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, меблі, устаткування (комп'ютер,

телефон, міні-АТС з факсом, коштовне письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Крім цього, сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість. Важливим є те, що господар не витрачає час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до нового середовища. Вони можуть використовувати переваги свого офісу: телефон, факс, Internet, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомогу експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. Перевагою такого розвитку сценарія є можливість отримати безпосередню інформацію про партнера, а сам факт, що ви погодилися провести переговори на його території, є свідченням поваги до нього, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Проведення зустрічі на нейтральній території не дає переваг жодній зі сторін. Ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій. З цією метою використовуються конференц-зали в готелях або бізнес-центрах.

Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, стільникового телефона, мережі Internet, відеокомунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів, відмовившись від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передачею зображення і звуку.

Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір **часу і дня тижня**. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їхньої оптимальної працездатності. Психологи рекомендують під час організації переговорів враховувати такі чинники:

не потрібно планувати зустріч перед обідом, коли думки про їжу будуть заважати конструктивному спілкуванню. Але якщо про зустріч вже домовлено, у процесі переговорів можна запропонувати чашку кави, чай, солодощі;

не слід планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію;

понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей, адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага „свіжої голови”, тому в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня;

п'ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що;

необхідно завчасно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить переговори. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись;

домовившись про час зустрічі, не запізнуйтеся. Це може розглядатися як зневага до партнера і позначитись на ході переговорів. У випадку непередбаченої затримки треба знайти можливість попередити про це партнера і вибачитись.

Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення **складу її учасників**, до якого традиційно входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості має бути покладено принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу.

Переговори є тим ефективніші, чим менша кількість їхніх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний склад сторін: збільшення кількості учасників нерідко призводить до непорозумінь.

Списки учасників переговорів із зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади заносяться до протоколу. Обмін протокольними списками, як правило, відбувається до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, учасники зустрічі обмінюються візитними картками.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі, який має бути приблизно однаковим. Підбір складу і представництво залежить від того, яке значення надають зустрічі, який характер угоди і від національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну **підготовку матеріалів**. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються під час ході ділових зустрічей:

- документи, які відображають позицію учасників з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо тих, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;
- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Складним, але важливим елементом підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. Це офіційні довідки й документи та інша інформація, яка містить відомості про партнера. Незважаючи на те, що це потребує великих зусиль, знань і часу, у підсумку така праця себе виправдовує. Оптимальним результатом зустрічі є усвідомлення кожним того, що саме він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

При **підготовці приміщення для ділової зустрічі** (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін

температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом „комфортного стану” учасників є правильно підібрана колірنا гамма приміщення. Так, *синій* колір заважає почувати себе невимушено, *темно-коричневий* і *сірий* можуть викликати неспокій, депресію, а *червоний* – збудження і тривогу. Надмірна кількість *білого* кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Отже, найбільш придатним для зустрічей є *світло-блакитний* колір приміщення.

Інтер’єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів. Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма столу. Так, *квадратний* стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за *круглим* столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий *журнальний столик* допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості.

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості. Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками. Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів кулер, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Важливим елементом ділового протоколу є **організація зустрічі делегації**. У першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, і тільки як виняток – один з його заступників. При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил:

ранг та посада зустрічаючого має відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації; зазвичай на зустріч прибуває голова делегації, що приймає, у супроводі 2-3-х осіб;

якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною;

першим відрекомендується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендує її гостям;

другим відрекомендується гість – голова делегації, який відрекомендує також і свою дружину;

голова приймаючої делегації потім відрекомендує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендують у першу чергу. Якщо жінок

небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами; керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відреккомендує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту чи на вокзалі, голова делегації має вручити квіти тільки жінкам – учасникам делегації чи прибулим разом із її членами (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат). При зустрічі і проводах в аеропорту чи на вокзалі слід дарувати квіти, загорнені в целофан.

Зустріч делегації неминує пов'язана із розміщенням в автомашинах. Правила посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідно знати кожному членові делегації: і водію, і перекладачу, і керівнику делегації, і його дружині. Машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим сідає і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то він сідає в машину через ліві двері. У цьому випадку інші теж сідають через ліві двері. Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому дружина займає праве місце на задньому сидінні, почесний гість ліве, а поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів – господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. Може бути й інший сценарій, коли почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуваних осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі). Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуваних осіб.

У представницьких екіпажах з розташуванням місць один проти одного почесним місцем є місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу. Порядок розміщення в екіпажі такий: екіпаж подається таким чином, щоб вихід був з правого боку, причому особа, що займає почесне місце, виходить першою.

У випадку замовлення місць для гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде

платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, улаштуванням у номері.

Не завжди зручно заходити до кімнат гостей, тому що вихованого гостя це може спонукати до запрошення на чашку кави, хоча він втомлений з дороги. Виявом особливої поваги є зацікавленість, чи зручна кімната, умови проживання в ній. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то краще залишити гостей у вестибулі, домовившись з ними про візит ввічливості.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальної, запропонували зняти верхній одяг, надали можливість розташуватися, випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Делегація, що приймає гостей, повинна з'явитися в повному складі. Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди, розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має **вітатися** першим. Зазвичай першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловіку. Проте у різних країнах існують неоднакові традиції вітання, і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб „уповноважити” чоловіка вклонитися їй, вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне *правило*: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей. У випадку, коли зустрічаються пари, спочатку вітаються жінки з жінками, опісля жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою.

Як правило, акт вітання – короткотривалий. Короткими є й вітальні формули, тому в цій ситуації важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо і без зорового контакту, може бути витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м'яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим,

іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною чи удаваною, єхидною посмішкою та ін. Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схиланням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам потрібно це зробити. Так само потрібно відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов'язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

План **розміщення учасників** ділової зустрічі має бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів. Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого. Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє.

Гостей із суто психологічних причин краще садити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу пейзаж тощо.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко.

Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати ліворуч від нього (голову наліво повертати зручніше).

Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз'яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як „нечесна гра”.

Питання про **офіційну мову** переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

Тема 5. РОЗГЛЯД ЗВЕРНЕНЬ І ПРИЙОМ ГРОМАДЯН

5.1. Правові засади розгляду звернень і прийому громадян

Розгляд звернень і організація особистого прийому громадян державними службовцями є важливим заходом реалізації конституційного права громадян. Звернення громадян є одним із засобів захисту їхніх прав та законних інтересів. Це право закріплено у статті 40 Конституції України, де зазначено, що усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані їх розглянути і надати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк. Розгляд звернень і прийом громадян регламентується Законом України „Про звернення громадян”.

Громадянин, який звернувся із заявою чи скаргою до органу державної влади чи місцевого самоврядування, *має право*:

особисто викласти аргументи особі, що перевіряла заяву чи скаргу, та брати участь у перевірці поданої скарги чи заяви;

знайомитися з матеріалами перевірки;

подавати додаткові матеріали або наполягати на їхньому запиті органом, який розглядає заяву чи скаргу;

бути присутнім при розгляді заяви чи скарги;

користуватися послугами адвоката або представника трудового колективу, організації, яка здійснює правозахисну функцію, оформивши ці повноваження у встановленому законом порядку;

одержати письмову відповідь про результати розгляду заяви чи скарги;

висловлювати усно або письмово вимогу щодо дотримання таємниці розгляду заяви чи скарги;

вимагати відшкодування збитків, якщо вони стали результатом порушень встановленого порядку розгляду звернень.

Органи державної влади і місцевого самоврядування, їхні керівники та інші посадові особи в межах своїх повноважень *зобов'язані*:

об'єктивно, всебічно і вчасно перевіряти заяви чи скарги;

у разі прийняття рішення про обмеження доступу громадянина до відповідної інформації при розгляді заяви чи скарги скласти про це мотивовану постанову;

на прохання громадянина запрошувати його на засідання відповідного органу, що розглядає його заяву чи скаргу;

скасовувати або змінювати оскаржувані рішення у випадках, передбачених законодавством України, якщо вони не відповідають закону або іншим нормативним актам, невідкладно вживати заходів до припинення неправомірних дій, виявляти, усувати причини та умови, які сприяли порушенням;

забезпечувати поновлення порушених прав, реальне виконання прийнятих у зв'язку з заявою чи скаргою рішень;

письмово повідомляти громадянина про результати перевірки заяви чи скарги і суть прийнятого рішення;

вживати заходів щодо відшкодування у встановленому законом порядку матеріальних збитків, якщо їх було завдано громадянину в результаті ущемлення його прав чи законних інтересів, вирішувати питання про відповідальність осіб, з вини яких було допущено порушення, а також на прохання громадянина не пізніше місячного терміна довести прийняте рішення до відома органу місцевого самоврядування, трудового колективу чи об'єднання громадян за місцем проживання громадянина;

у разі визнання заяви чи скарги необґрунтованою, роз'яснити порядок оскарження прийнятого за нею рішення;

не допускати безпідставної передачі розгляду заяв чи скарг іншим органам;

особисто організовувати та перевіряти стан розгляду заяв чи скарг громадян, вживати заходів до усунення причин, що їх породжують, систематично аналізувати та інформувати населення про хід цієї роботи.

5.2. Класифікація звернень та вимоги до їхнього подання

Під зверненнями громадян слід розуміти викладені в письмовій або усній формі *пропозиції* (зауваження), *заяви*, *клопотання* і *скарги*.

Пропозиція (зауваження) – вид звернення, у якому висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов, удосконалення правової основи державного і громадського життя у соціально-культурній та інших сферах.

Заява – звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією їхніх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадовців з висловленням думки про поліпшення їхньої діяльності.

Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за особою відповідного статусу, прав чи свобод тощо.

Скарга – звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

До оскаржених рішень, дій або бездіяльності належать такі, внаслідок чого:

порушено права і законні інтереси чи свободи громадянина чи громадян;

створено перешкоди для здійснення громадянином його прав і законних інтересів чи свобод;

незаконно покладено на громадянина певні обов'язки або його незаконно притягнуто до відповідальності.

У зверненні має бути зазначено прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання громадянина, викладено суть порушеного питання, зауваження, пропозиції, заяви чи скарги, прохання чи вимоги.

Звернення може бути *усним* (викладеним громадянином і записаним посадовою особою на особистому прийомі) чи *письмовим*, надісланим поштою або переданим громадянином до відповідного органу, установи особисто чи через уповноважену ним особу, якщо ці повноваження оформлені відповідно до чинного законодавства. Воно може бути подано як окремою особою (*індивідуальне*), так і групою осіб (*колективне*). Письмове звернення має бути підписано заявником (заявниками) із зазначенням дати. Звернення в інтересах неповнолітніх і недієздатних осіб подається їхніми законними представниками.

Громадяни мають право звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, українською чи іншою мовою, прийнятною для сторін. Рішення щодо звернень громадян та відповіді на них оформляються відповідно до вимог законодавства про мови, у тому числі перекладені мовою заявника.

До звернення додаються наявні у громадянина рішення або копії рішень, які приймалися за його зверненням раніше, а також інші документи, необхідні для розгляду скарги, які після її розгляду повертаються громадянину.

Звернення, оформлене без дотримання цих вимог, повертається заявникові з відповідними роз'ясненнями не пізніше *десяти днів* від дня його надходження, а оформлені належним чином і подані у встановленому порядку підлягають обов'язковому прийняттю та розгляду. Забороняється направляти звернення громадян тим органам або посадовим особам, дії чи рішення яких оскаржуються.

Письмове звернення без зазначення місця проживання, не підписане автором (авторами), а також таке, з якого неможливо встановити авторство, визнається *анонімним* і розгляду не підлягає. Не розглядаються повторні звернення одним і тим же органом від одного і того ж громадянина з одного і того ж питання, якщо перше вирішено по суті, а також звернення осіб, визнаних судом недієздатними. Рішення про припинення розгляду таких звернення приймає керівник органу, про що повідомляється особі, яка подала звернення.

Забороняється переслідування громадян і членів їхніх сімей за подання звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування з критикою їхньої діяльності та рішень. Ніхто не може бути примушений до подання власного чи підписання колективного звернення або участі в акціях на підтримку звернень інших осіб чи організацій.

5.3. Процедура розгляду звернень

Організація роботи з розгляду звернень громадян є одним із важливих напрямів діяльності органів державної влади, спрямований на захист конституційних прав і свобод людини і громадянина, зміцнення законності та

правопорядку. Органи державної влади, місцевого самоврядування та їхні посадові особи, до повноважень яких належить розгляд заяв (клопотань), зобов'язані *об'єктивно* і *вчасно* їх розглядати, перевіряти викладені в них факти, приймати рішення відповідно до чинного законодавства і забезпечувати їхнє виконання, повідомляти громадян про наслідки розгляду заяв (клопотань).

Звернення розглядаються і вирішуються у термі не більше *одного місяця* від дня їхнього надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, – невідкладно, але не пізніше *п'ятнадцяти днів* від дня їхнього отримання. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, керівник відповідного органу або його заступник встановлюють необхідний термін для його розгляду, про що повідомляється особі, яка подала звернення. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати *сорока п'яти днів*. На обґрунтовану письмову вимогу громадянина термін розгляду може бути скорочено. Звернення громадян, які мають встановлені законодавством пільги, розглядаються у першочерговому порядку. Заяви (клопотання) Героїв Радянського Союзу, Героїв Соціалістичної Праці, інвалідів Великої Вітчизняної війни розглядаються першими керівниками державних органів та органів місцевого самоврядування.

Відповідь за результатами розгляду заяв (клопотань) в обов'язковому порядку дається тим органом, який отримав ці заяви і до компетенції якого входить вирішення порушених у заявах (клопотаннях) питань, за підписом керівника або особи, яка виконує його обов'язки. Рішення про відмову в задоволенні вимог, викладених у заяві (клопотанні), доводиться до відома громадянина в письмовій формі з посиланням на законодавство України і викладенням мотивів відмови, а також із роз'ясненням порядку оскарження прийнятого рішення.

Забороняється відмова в прийнятті та розгляді звернення з посиланням на політичні погляди, партійну належність, стать, вік, віросповідання, національність громадянина, незнання мови звернення.

Якщо питання, порушені в одержаному зверненні, не входять до повноважень органу державної влади чи місцевого самоврядування, до якого воно надійшло, тоді воно в термін не більше п'яти днів пересилається ними відповідному органу чи посадовій особі, про що повідомляється громадянину, який подав звернення. У разі якщо звернення не містить даних, необхідних для прийняття обґрунтованого рішення органом чи посадовою особою, воно в той же термін повертається громадянину з відповідними роз'ясненнями.

Не допускається розголошення одержаних із звернень відомостей про особисте життя громадян без їхньої згоди чи відомостей, що становлять державну або іншу таємницю, яка охороняється законом, та іншої інформації, якщо це ущемляє права і законні інтереси громадян. Не допускається з'ясування даних про особу громадянина, які не стосуються звернення. На прохання громадянина, висловлене в усній формі або зазначене в тексті звернення, не підлягає

розголошенню його прізвище, місце проживання та роботи. Ця заборона не поширюється на випадки повідомлення інформації, що міститься у зверненні, особам, які мають відношення до вирішення справи.

Органи державної влади та місцевого самоврядування, розглядають звернення громадян, *не стягуючи плати*.

5.4. Організація особистого прийому громадян

Особистий прийом громадян є важливою ділянкою роботи органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, засобом отримання інформації про недоліки в роботі цих органів, однією з форм зміцнення і розширення зв'язків із широкими верствами населення, дієвим засобом у розвитку правової держави в Україні. Прийом громадян повинен проводитися в усіх державних органах та установах тими керівниками та посадовими особами, які мають право приймати рішення з питань, що входять до їхньої компетенції.

Прийом проводиться *регулярно* у встановлені дні та години, у зручний для громадян час, за місцем їхньої роботи і проживання. Графіки особистого прийому із зазначенням прізвищ посадових осіб, які повинні приймати відвідувачів, часу й місця приймання затверджуються керівниками органів державної влади або місцевого самоврядування. Вони вивішуються в приміщеннях державних органів та органів місцевого самоврядування в місцях, зручних для вільного огляду.

Порядок прийому громадян в органах державної влади, місцевого самоврядування визначається їхніми керівниками.

В особистому прийомі громадян можуть брати участь їхні представники, повноваження яких оформлені в установленому законом порядку. Особам, які не перебувають у родинних або юридично значимих відносинах з особами, що звернулись на особистому прийомі, забороняється перебувати в приміщенні, де він проводиться.

Під час прийому в заявника можуть бути витребувані документи, що засвідчують особу, або наявність повноважень на представництво інтересів іншої особи. Їхня відсутність може бути підставою для відмови в прийомі.

Особистий прийом *іноземних громадян* та осіб *без громадянства* здійснюється у загальному порядку, за потребою – з участю перекладача. Особи, визнані судом у встановленому порядку *недієздатними*, на прийом без участі їхніх законних представників не допускаються.

Посадова особа, яка здійснює прийом, для забезпечення кваліфікованого розв'язання поставлених відвідувачем питань може залучити до їхнього розгляду працівників відповідних структурних підрозділів державного органу чи органу місцевого самоврядування або одержати від них потрібну інформацію.

Питання, з якими звертаються громадяни, по можливості розв'язуються під час особистого прийому. Особа, яка веде прийом, керується законодавчими та

іншими нормативними актами і в межах своєї компетенції має право прийняти одне з таких рішень:

задовольнити прохання чи вимогу й повідомити відвідувача про порядок і строк виконання прийнятого рішення;

відмовити в задоволенні прохання чи вимоги, повідомивши заявника про мотиви відмови і порядок оскарження прийнятого рішення.

Якщо питання потребують додаткового вивчення і перевірки, приймається письмова заява або скарга і пояснюється відвідувачу причини неможливості розв'язання питань під час особистого прийому, а також про порядок і строк розгляду його звернення.

Усі звернення громадян, подані на особистому прийомі, *реєструються*. Якщо вирішити порушені в усному зверненні питання безпосередньо на особистому прийомі неможливо, воно розглядається у тому ж порядку, що й письмове звернення. Про результати розгляду громадянину повідомляється письмово або усно, за бажанням громадянина. Якщо громадянин не отримав відповідь на своє звернення, він має право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб.

5.5. Діловодство за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування

Діловодство за *пропозиціями* (зауваженнями), *заявами* (клопотаннями) і *скаргами* громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування ведеться окремо від інших видів діловодства і покладається на спеціально призначених для цього посадових осіб чи на підрозділ службового апарату. Особисту відповідальність за стан діловодства за зверненнями громадян несуть керівники органів державної влади і місцевого самоврядування.

Усі пропозиції, заяви і скарги, що надійшли, мають прийматися та централізовано реєструватися у день їхнього надходження на реєстраційно-контрольних картках, придатних для оброблення персональними комп'ютерами, або в журналах. Конверти (вирізки з них) зберігаються разом з пропозицією, заявою, скаргою. Облік особистого прийому громадян ведеться на картках, у журналах або за допомогою електронно-обчислювальної техніки.

Журнальна форма реєстрації пропозицій, заяв і скарг та обліку особистого прийому громадян допускається в організаціях з річним обсягом надходження до 600 пропозицій, заяв та скарг і такою ж кількістю звернень громадян на особистому прийомі. Письмові пропозиції, заяви і скарги, подані на особистому прийомі, також підлягають централізованій реєстрації на реєстраційно-контрольних картках, придатних для оброблення персональними комп'ютерами, або в журналах.

Автоматизована реєстрація пропозицій, заяв і скарг та облік особистого

прийому громадян здійснюються з реєстраційно-контрольних форм шляхом введення в персональний комп'ютер таких елементів: дата надходження звернення; прізвище, ім'я, по батькові, категорія (соціальний стан) заявника; звідки одержано звернення, дата, індекс, контроль; порушені питання – короткий зміст, індекси; зміст і дата резолюції, прізвище автора, виконавець, термін виконання; дата надіслання, індекс і зміст документа, прийняті рішення, дата зняття з контролю; номер справи за номенклатурою.

Автоматизована реєстрація обліку особистого прийому громадян шляхом прямого введення в персональний комп'ютер здійснюється за допомогою таких елементів: дата прийому, хто приймає; прізвище, ім'я, по батькові, адреса, місце роботи, категорія (соціальний стан) заявника; порушені питання – короткий зміст, індекси; кому доручено розгляд, зміст доручення, термін виконання, прийняті рішення, дата одержання відповіді. Склад зазначених елементів за необхідності може бути доповнений (розписка виконавця в одержанні документа, хід виконання тощо). Порядок розміщення елементів у разі проведення автоматизованої реєстрації може визначатись органом державної влади чи місцевого самоврядування.

У процесі автоматизованої реєстрації формується *банк реєстраційних даних*. Автоматизовані банки даних забезпечують користувача інформацією про всі документи та їхнє місцезнаходження за допомогою виведення інформації на екран комп'ютера, а у разі потреби – на принтер.

Реєстраційний індекс пропозиції, заяви або скарги зазначається у реєстраційному штампі. Штамп ставиться на нижньому полі першого аркуша документа праворуч або на іншому вільному від тексту місці, крім місця, призначеного для підшивки. Реєстраційний індекс складається з початкової літери прізвища заявника та порядкового номера пропозиції, заяви, скарги, що надійшла, наприклад, Д-401. Реєстраційний індекс може бути доповнений іншими позначками, що забезпечують систематизацію, пошук, аналіз і зберігання пропозицій, заяв і скарг.

На вимогу громадянина, який подав звернення до організації, на першому аркуші копії звернення проставляється штамп із зазначенням найменування організації, дати надходження та вхідного номера звернення. Така копія повертається громадянину.

У разі надходження повторних пропозицій, заяв і скарг їм надається черговий реєстраційний індекс, а у відповідній графі реєстраційно-контрольної картки, журналу або на відповідному полі реєстраційно-контрольної картки, викликаної на екран монітора персонального комп'ютера (під час автоматизованої реєстрації), зазначається реєстраційний індекс першої пропозиції, заяви, скарги. На верхньому полі першого аркуша повторних пропозицій, заяв і скарг праворуч і на реєстраційних формах робиться позначка „ПОВТОРНО” і підбирається все попереднє листування. Пропозиції, заяви і скарги одного й того ж громадянина з одного і того ж питання, що надіслані різним адресатам і надійшли на розгляд до

однієї й тієї ж організації (дубльовані), обліковуються за реєстраційним індексом першої пропозиції, заяви і скарги з доданням порядкового номера, що проставляється через дріб, наприклад, Д-401/1, Д-401/2, Д-401/3.

У разі використання *карткової форми реєстрації* пропозицій, заяв і скарг, кількість примірників реєстраційно-контрольних карток визначається числом картотек, що ведуться в організації. Вид картотек та їхня кількість мають відповідати потребам забезпечення обліку, довідкової роботи, контролю за виконанням доручень за пропозиціями, заявами і скаргами та їхнього аналізу. Картотеки можуть формуватись за розміщеними в алфавітному порядку прізвищами осіб, від яких надійшли пропозиції, заяви і скарги, за тематикою порушених у них питань.

У необхідних випадках ведеться алфавітний покажчик прізвищ громадян, від яких надійшли пропозиції, заяви і скарги.

У разі коли про результати розгляду письмової пропозиції, заяви, скарги необхідно повідомити іншу організацію, усі примірники реєстраційно-контрольних форм та перший аркуш контрольованого звернення позначаються словом „КОНТРОЛЬ” або літерою „К”.

Пропозиції, заяви і скарги, на які даються попередні відповіді, з контролю *не знімаються*. Контроль завершується тільки після прийняття рішення і вжиття заходів щодо вирішення пропозиції, заяви або скарги. Рішення про зняття з контролю пропозицій, заяв і скарг приймають посадові особи, які прийняли рішення про контроль.

У разі, якщо за результатами розгляду даються письмові та усні відповіді, робиться відповідний запис у реєстраційно-контрольних формах та у документах справи на вільному від тексту місці останнього аркуша (крім місця, призначеного для підшивки) або в окремій довідці.

Індекс письмової відповіді складається з реєстраційного індексу та номера справи (за номенклатурою), до якої підшивається пропозиція, заява або скарга разом з документами щодо їхнього вирішення.

Посадові особи, які ведуть діловодство за пропозиціями, заявами і скаргами, щороку до 15 січня готують для керівників організацій матеріали для аналізу й узагальнення у формі аналітичних довідок. Аналітичні довідки поточного характеру складаються в міру потреби.

Пропозиції, заяви і скарги громадян після їхнього вирішення з усіма відповідними документами та примірником реєстраційно-контрольної форми мають бути повернуті посадовим особам чи підрозділу службового апарату, які ведуть діловодство за пропозиціями, заявами і скаргами, для централізованого формування справи, картотек, банку даних. Формування і зберігання справ у виконавців *забороняється*.

Документи розміщуються у справах у хронологічному або алфавітному порядку. Кожна пропозиція, заява та скарга з усіма документами щодо її розгляду і вирішення становлять у справі самостійну групу і вміщуються в м'яку

обкладинку. У разі одержання повторної пропозиції, заяви, скарги або появи додаткових документів, вони підшиваються до даної групи документів.

Під час формування справ перевіряється правильність спрямування документів до справи, їхня комплектність. Невирішені пропозиції, заяви, скарги, а також неправильно оформлені документи підшивати до справ *забороняється*.

Органи державної влади та місцевого самоврядування зберігають пропозиції, заяви і скарги для надання довідок і їхнього використання в інших цілях. Відповідальність за схоронність документів за пропозиціями, заявами і скаргами покладається на керівників, інших посадових осіб відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Термін зберігання документів за пропозиціями, заявами і скаргами визначається затвердженими керівниками організацій переліками документів і номенклатурами справ, що утворюються у процесі їхньої діяльності. Як правило, встановлюється п'ятирічний термін зберігання пропозицій, заяв, скарг та документів, пов'язаних з їхнім розглядом і вирішенням.

Справи, що підлягають постійному, а також тимчасовому (понад 10 років) зберіганню, передаються до архівного підрозділу через *два роки* після завершення діловодства за ними. Справи, що підлягають тимчасовому зберіганню (до 10 років включно), передаються до архівного підрозділу за рішенням керівника органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Після закінчення встановлених термінів зберігання документи за пропозиціями, заявами і скаргами підлягають *знищенню* у порядку, встановленому Головним архівним управлінням при Кабінеті Міністрів України.

Тема 6. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ РОБОТИ

6.1. Загальні організаційно-методологічні засади оцінювання діяльності в державному секторі

Історично склалося так, що оцінювання розглядається як засіб підвищення раціональності управлінських рішень. Маючи об'єктивну інформацію про виконання завдань і результати, можна ухвалити правильні рішення, пов'язані з розподілом бюджету, персоналу та плануванням діяльності.

Яскравим прикладом відображення управлінського процесу в умовах **управління, орієнтованого на результат**, є відомий ланцюг: внески → діяльність → продукти → результати, який зазначає, що результат отримується внаслідок широкого спектру категорій, входячи у взаємопов'язану, взаємозалежну економічну та управлінську систему.

При здійсненні програмного бюджетування орган державного управління виступає розпорядником бюджетних коштів, формулює цілі, які він планує досягти, і визначає показники, за допомогою яких можна оцінити фактичний рівень досягнення цих цілей. Проблема застосування *програмно-цільового методу* в бюджетному процесі є актуальною для усіх країн з перехідною економікою. Сутність цього підходу полягає у тому, що бюджетні кошти виділяються не на виконання функцій або утримання органів влади, а є одним з видів ресурсу для забезпечення надання державою відповідних послуг. За цією моделлю органи влади і державного управління повинні демонструвати певний результат та досягати чітко визначеної мети задля *соціально-економічного, науково-технічного та культурного* розвитку суспільства.

Безпосередньо в Україні впровадження програмно-цільового бюджетування розпочалося з прийняттям у 2001 р. Бюджетного кодексу України. Уряд схвалив Концепцію застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, визначивши чотири групи результативних показників: *затрати, продукт, ефективність та якість*. Наявність таких показників дозволяє бачити, наскільки ефективно реалізується діяльність і чи приносить вона очікувану користь.

Метою оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення *регулярного контролю* за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до *посадових інструкцій та особистих планів роботи*.

Найважливішою категорією у плануванні, бюджетуванні, моніторингу та оцінюванні діяльності державного службовця є її **результат**. При плануванні та оцінюванні діяльності може використовуватися значна кількість результативних показників.

Оцінювання часто розглядають як складову менеджменту, основу для ухвалення рішень. Воно може доповнювати та вдосконалювати управління, але не

заміщати його. **Оцінювання** – це потужний засіб, що виявляє саму сутність роботи організації і персоналу, дає можливість встановити, наскільки ефективною є адміністративна діяльність, визначити наслідки і причини неефективних дій, перебудувати та відкоригувати управлінські й організаційні процеси діяльності.

Існують такі основні *мотиви оцінювання*:

упереджувальний – однією з найпоширеніших причин оцінювання є прагнення якомога раніше з'ясувати, що відбувається з програмою чи діяльністю, для вчасного запровадження коригуючих заходів;

попереджувальний – оцінювання може бути присвячене тому, якою мірою програма або діяльність може досягти заздалегідь визначених цілей для ухвалення рішень про те, чи варто продовжувати виконання проекту;

контрольно-дослідний – випробування нових підходів виконання програм у серії демонстративних проектів з подальшим оцінюванням їхніх результатів (перевірка нових ідей);

оптимальнопошуковий – визначення, яка з версій програми чи проекту забезпечує кращі результати, щоб згодом включити її в роботу (вибір найкращого варіанта з кількох альтернативних);

фінансовопрогнознний – оцінювання для визначення необхідності подальшого фінансування проекту чи програми (ухвалення рішення про продовження фінансування).

Оцінювання діяльності базується також на певних *функціональних принципах*, а саме:

1. **Прозорість** – оцінювання як можливість для громадськості брати участь в управлінні та контролі.

2. **Самоосвіта** – оцінювання самоспроможності організації для розвитку.

3. **Атестація** – оцінювання для визначення ефективності діяльності на основі досягнутих результатів.

4. **Заохочення або штрафні санкції** – атестація для підвищення мотивації діяльності.

Як правило, під час оцінювання порівнюють те, „що ми маємо” з тим, „що повинно бути”. Коли питання для дослідження сформульоване, воно обов'язково містить „між рядків” порівняння з явними або неявними стандартами. Отже, дослідження на основі *порівняння* за різними критеріями оцінювання відрізняє його від усіх інших.

В процесі оцінювання найпоширенішими є такі *стандарти*:

Порівняння з минулим – на чому базується досягнута продуктивність порівняно з минулим?

Порівняння на національному рівні – на чому базується досягнута продуктивність порівняно з продуктивністю еквівалентних інституцій у тій самій галузі?

Порівняння на міжнародному рівні – на чому базується досягнута

продуктивність порівняно з продуктивністю еквівалентних інституцій в інших країнах?

Еталонне порівняння – на чому базується досягнута продуктивність порівняно з найкращими зразками?

Цільове порівняння – чи відповідає досягнута продуктивність цілям уряду, іншим цілям?

Очікуване порівняння – чи досягнута продуктивність задовольняє очікуванням клієнтів?

Вимогливе порівняння – чи досягнута продуктивність задовольняє вимогам зацікавлених сторін?

Порівняння з професійними стандартами – чи досягнута продуктивність відповідає загальноприйнятим професійним стандартам?

Отже, **оцінювання** – це ретельне ретроспективне визначення переваг, вартості та цінності адміністрування, результатів та наслідків діяльності, яке має значення для майбутніх практичних ситуацій.

6.2. Щорічне оцінювання та атестація державних службовців

Показниками оцінки роботи державних службовців є якість та своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків, етики поведінки та дотримання обмежень, передбачених законодавством про державну службу.

Чинний Закон України „Про державну службу” не містить прямих або непрямих вимог щодо проведення оцінювання діяльності державних службовців. На сьогодні механізми такого оцінювання частково врегульовані тільки урядовими нормативно-правовими актами.

Процес оцінювання показників діяльності не можна зводити лише до функції *контролю*. Він виконує набагато ширші завдання, якими передбачається досягнення таких *цілей*:

допомогти працівникам зрозуміти призначення виконуваних ними функцій, усвідомити організаційні цілі установи;

спрямовувати в потрібному напрямку діяльність і координувати виконавську дисципліну державних службовців;

допомогти службовцям розкривати їхні потенційні можливості;

інформувати персонал про те, що очікує керівництво від їхньої роботи;

надати працівнику можливість самостійно оцінити ефективність своєї діяльності та зробити висновки про шляхи їхнього вдосконалення;

отримувати об'єктивну інформацію для адміністрування процесу просування по службі, призначення додаткових винагород.

Щорічна оцінка проводиться з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначення їхнього потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому

розвитку; планування кар'єри, удосконалення процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявлення організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій.

При проведенні щорічної оцінки виконання державними службовцями *професійних обов'язків* (згідно з посадовими інструкціями) та покладених на них *планових і позапланових завдань* (відповідно до плану діяльності державного органу, структурного підрозділу) використовуються особисті плани роботи державних службовців, які формуються державним службовцем за дорученнями (резолуціями) безпосереднього керівника на початку року відповідно до планів роботи структурного підрозділу та доповнюються протягом року за дорученнями керівника в разі покладання на підрозділ нових завдань, а також надходження доручень органів вищого рівня.

Щорічна оцінка проводиться відповідно до *критеріїв та показників якості роботи державних службовців*, які поділяються на *загальні* (характерні для усіх державних службовців) та *спеціальні* (залежать від особливостей роботи кожного державного органу). Зазначені критерії та показники пов'язуються з конкретною діяльністю та очікуваними результатами.

Загальним порядком проведення щорічної оцінки визначено примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця, який складається з трьох основних розділів та включає наступні *критерії*:

1. *Виконання обов'язків і завдань* (обсяг роботи, що виконується; якість роботи; планування роботи).

2. *Професійна компетентність* (професійні знання; професійні вміння і навички; уміння усно та письмово формулювати точку зору; готовність до дій, ініціатива; оперативність мислення; працездатність та витримка; відповідальність; самостійність; здатність до лідерства; здатність до поновлення і творчого застосування професійного досвіду).

3. *Етика поведінки* (а також стиль спілкування, співробітництво, дисциплінованість).

Визначений загальний порядок проведення щорічної оцінки може коригуватися керівником відповідного державного органу з урахуванням його особливостей.

Так, для керівних працівників додатково діють такі критерії: здатність до ведення переговорів; уміння організувати роботу підлеглих; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу; контроль; оцінка та заохочення співробітників. При цьому якість виконання обов'язків та завдань оцінюється у чотирьох *рівнях*: „низький”, „задовільний”, „добрий” та „високий”. Для кожного рівня якості та критерію передбачено допоміжні характеристики (Додаток А).

Форма **бланку щорічної оцінки** виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань передбачає, крім загальних відомостей про державного службовця, ще три розділи.

1. Розділ „Самооцінка” передбачає відповіді державним службовцем на такі запитання:

Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов’язки?

Укажіть кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано.

Які окремі доручення (завдання), що мали ключове значення для роботи державного органу, доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм, нормативно-правових актів?

Навести приклади публікацій у виданнях з питань діяльності відповідного державного органу, якщо такі були протягом року.

Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня).

2. Розділ „Оцінка безпосереднім керівником” потребує надання керівником такої інформації по державного службовця:

оцінка виконання державним службовцем посадових обов’язків, визначених у посадових інструкціях, та завдань, викладених в особистому плані роботи, а також ступінь участі у виконанні окремих доручень (завдань);

рівень знань, умінь, професійні якості, здібності державного службовця в контексті виконання покладених на нього завдань і обов’язків.

3. Розділ „Висновки, пропозиції та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання державними службовцями посадових обов’язків і завдань”. Безпосередній керівник оцінює виконання державним службовцем посадової інструкції, особистого плану роботи, визначеного на початку звітної періоду, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їхнього виконання, з’ясовує причини продовження термінів виконання завдань, змін до плану тощо.

За підсумками співбесіди між керівником та державним службовцем сторонами підписується форма бланку щорічної оцінки, а також складається за встановленою формою особистий план роботи державного службовця на наступний рік.

З метою підвищення ефективності діяльності державних службовців в органах виконавчої влади України проводиться їхня атестація, під час якої оцінюється робота, ділові і професійні якості працівників та виконання ними службових обов’язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад, відповідно до Закону України „Про державну службу”, інших законодавчих актів. Крім того, атестація вирішує ще й ряд інших важливих питань: забезпечує законність у системі функціонування державної служби, допомагає виявленню потенційних можливостей державного службовця з метою подальшого просування його по службі; стимулює підвищення кваліфікації і професіоналізму державних службовців.

З метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в органах державної влади *один раз на три*

роки проводиться їхня атестація. Під атестацією державних службовців слід розуміти діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Результатами атестації є висновки й рекомендації атестаційної комісії для поліпшення праці як працівника, якого атестують, так і апарату органу державної влади в цілому.

Для організації та проведення атестації наказом (розпорядженням) керівника державного органу створюється атестаційна комісія у складі голови, секретаря та членів комісії. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника державного органу. До складу комісії включаються керівники структурних підрозділів, представники кадрової та юридичної служб.

Термін і графік проведення атестації затверджується наказом (розпорядженням) керівника. Його зміст доводиться до відома державних службовців, які підлягають атестації, не пізніше, ніж за місяць до її проведення. На кожного працівника, який підлягає атестації, складається **службова характеристика**, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше, ніж за тиждень до проведення атестації. Державний службовець ознайомлюється із службовою характеристикою до проведення атестації під час співбесіди з безпосереднім керівником.

Під час кожної атестації до комісії подаються щорічні оцінки виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків і завдань за період, що пройшов після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації. Атестація проводиться в присутності державного службовця, який атестується, та його безпосереднього керівника.

На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

відповідає посаді, яку він обіймає;

відповідає посаді, яку він обіймає, за умов виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напрямку, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;

не відповідає посаді, яку він обіймає.

Атестованими вважаються державні службовці, визнані комісією такими, що відповідають посаді, яку вони обіймають, або відповідають за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати працівника, що атестується, за його згодою, до кадрового резерву, дозволити пройти стажування на більш високій посаді, встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір, порушити в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі.

У разі прийняття рішення про відповідність обійманій посаді за певних

умов, особливо при змінах в організації праці, зокрема, при розширенні (підвищенні) кваліфікаційних вимог (посадових інструкцій) комісія може дійти висновку про необхідність набуття окремим державним службовцем певних знань або навичок, наприклад: здобуття відповідної освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування на відповідній посаді; вивчення державної мови; набуття навичок роботи на комп'ютері тощо. За цих умов комісія рекомендує керівнику призначити через рік повторне атестування якщо державний службовець погодиться виконати їх. При відмові працівника виконати ці рекомендації комісія приймає рішення про *невідповідність* обійманій посаді.

У випадку прийняття рішення про невідповідність працівника обійманій посаді комісія рекомендує керівнику *перевести* його за згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або *звільнити* із обійманої посади. За результатами атестації керівник приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ (*розпорядження*).

Зміна керівника або складу апарату виконавчої влади не може бути підставою для проведення атестації державних службовців.

У разі прийняття рішення про *відповідність* обійманій посаді за певних умов комісія рекомендує керівнику призначити через рік *повторне атестування*, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації.

У разі прийняття рішення про *невідповідність* державного службовця обійманій посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із обійманої посади.

Рішення комісії може бути оскаржене державним службовцем у встановленому порядку керівнику протягом 10 днів із дня його прийняття без урахування терміну тимчасової непрацездатності.

За дорученням керівника комісія повторно проводить атестацію, приймає рішення і виносить керівнику для розгляду та прийняття остаточного рішення.

Державний службовець, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, *звільняється з роботи*.

Під час підбиття підсумків роботи за рік безпосередніми керівниками структурних підрозділів здійснюється щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Вона є одним з важливих компонентів управління персоналом, сприяє поліпшенню добору і розстановці кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності держслужбовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, сприяє плануванню кар'єри, вдосконаленню процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та результатів оцінки роботи держслужбовця за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань,

визначення необхідності підвищення кваліфікації. Співбесіда закінчується підписанням безпосереднім керівником і державним службовцем Форми бланку щорічної оцінки, яка зберігається в особовій справі державного службовця.

Організаційне забезпечення проведення щорічної оцінки здійснюється відповідно до Наказу Головного управління державної служби „Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань” і покладається на кадрові служби.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов’язків заносяться до особової справи державного службовця. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їхнього розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формуванні кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

Професіоналізація державної служби забезпечується розвитком і удосконаленням процесів залучення та утримання на службі найбільш кваліфікованих фахівців, а також створенням необхідних і достатніх умов для професійно-кваліфікаційного зростання державного службовця протягом усього періоду його перебування на службі.

6.3. Порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

Оцінювання проводиться на принципах *законності, об’єктивності та відкритості*. Організаційне та методичне забезпечення оцінювання здійснюється службою персоналу в державному органі. Підставами для проведення оцінювання є розпорядчий акт керівника державної служби в державному органі, список державних службовців, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню. У разі відсутності безпосереднього керівника (хвороба, довготривале відрядження тощо) або якщо безпосередній керівник працює на посаді менше ніж півроку, оцінювання проводиться його заступником, а в разі відсутності такої посади – керівником вищого рівня. Оцінюванню підлягають результати службової діяльності державних службовців, які на момент оцінювання пропрацювали на займаній посаді не менше ніж півроку, у тому числі, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж шість місяців, якщо їх посадові обов’язки не змінилися.

Оцінюванню не підлягають результати службової діяльності державних службовців:

жінок, які перебувають у відпустці у зв’язку з вагітністю та пологами;

які перебувають у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за

дитиною до досягнення нею шестирічного віку.

Оцінювання державних службовців у період відсутності їх на роботі у зв'язку з *тимчасовою непрацездатністю* проводиться протягом 10 робочих днів з дня їхнього виходу на роботу. Оцінювання державних службовців у період перебування у *відпустках* може бути проведене без їхньої присутності на підставі поданих ними заяв та заповнених бланків оцінювання до служби персоналу або протягом 10 робочих днів з дня їхнього виходу на роботу.

У тижневий строк до проведення оцінювання служба персоналу забезпечує безпосередніх керівників *бланками з оцінювання* відповідно до списку державних службовців цих структурних підрозділів, які підлягають оцінюванню, ознайомлює державних службовців з порядком його проведення та надає необхідні роз'яснення. Оригінал бланка оцінювання зберігається в службі персоналу державного органу, копія – у державного службовця.

Оцінювання складається із таких *етапів*:

самооцінювання;

оцінювання безпосереднім керівником або суб'єктом призначення;

ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання;

затвердження результатів оцінювання.

Самооцінювання передбачає внесення державним службовцем до бланка з оцінювання інформації про результати службової діяльності відповідно до плану діяльності державного службовця за звітний період. При цьому державним службовцем коротко зазначається інформація про виконання кожного із завдань. Крім того, державним службовцем у разі потреби заносяться пропозиції щодо необхідності участі в заходах з удосконалення його службової діяльності.

Під час **оцінювання безпосереднім керівником** з державним службовцем обговорюються результати його службової діяльності, проблемні питання, що виникали під час виконання завдань та доручень, знання і навички, які необхідні державному службовцю для виконання посадових обов'язків і потребують розвитку. Безпосереднім керівником оцінюється кожен показник виконання завдань та доручень. Загальна оцінка визначається шляхом обчислення середньої, де *відмінна* оцінка дорівнює 3 балам, *позитивна* – 2 балам та *негативна* – 1 балу.

Результати оцінювання підписує безпосередній керівник державного службовця та передає йому не пізніше п'яти робочих днів для ознайомлення під розписку.

Затвердження результатів оцінювання здійснюється керівником відповідного самостійного структурного підрозділу, який погоджує або наводить власні пропозиції щодо оплати праці та проходження державної служби.

Заповнені *бланки з оцінювання* передаються для узагальнення до служби персоналу. Результати оцінювання можуть містити *негативну, позитивну* або *відмінну* оцінки та їх обґрунтування.

У разі отримання державним службовцем *негативної оцінки* результатів службової діяльності керівник державної служби за пропозицією керівника відповідного самостійного структурного підрозділу визначає заходи з удосконалення його службової діяльності. Наступне оцінювання проводиться

через *шість місяців* після затвердження розпорядчого акта щодо попереднього оцінювання. Отримання повторної негативної оцінки є підставою для припинення державної служби.

У разі отримання негативної оцінки за результатами оцінювання державний службовець протягом 10 робочих днів має право подати керівнику державної служби відповідну письмову *скаргу (заяву)*. Обґрунтована відповідь керівника державної служби в державному органі за скаргою (заявою) надається заявнику в письмовій формі протягом десяти календарних днів з дня реєстрації скарги (заяви).

Рішення керівника державної служби за скаргою (заявою) державного службовця може бути оскаржено протягом десяти календарних днів з дня отримання відповіді на таку скаргу (заяву) до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби. У разі такого оскарження спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби проводить у встановленому законодавством порядку службове розслідування з метою встановлення факту порушення прав особи, або відсутності такого факту і вжиття відповідних заходів у межах повноважень.

Керівник державної служби не пізніше п'яти робочих днів після отримання протоколу засідання комісії видає *розпорядчий акт* щодо підсумків оцінювання.

Отримання державним службовцем *позитивної оцінки* результатів його службової діяльності є підставою для:

- відзначення відомчими заохочувальними відзнаками;
- просування по службі;
- інших заохочень.

Отримання державним службовцем *відмінної оцінки* результатів його службової діяльності є підставою для заохочення:

- щорічного преміювання;
- присвоєння достроково чергового рангу;
- просування по службі;
- клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами;
- інших заохочень.

За результатами оцінювання державним службовцям може бути запропоновано брати участь у заходах з *підвищення рівня професійної компетентності*.

За результатами оцінювання в органі державної влади служба персоналу готує звіт про проведення щорічного оцінювання за підсумками року, який подається до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби до 1 лютого наступного за звітним року за встановленою формою.

Службою персоналу органу державної влади результати оцінювання заносяться в *особову картку* державного службовця.

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби готує узагальнений звіт за результатами проведення оцінювання та оприлюднює його на своєму веб-сайті.

Тема 7. СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

7.1. Оплата праці державних службовців

Оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Заробітна плата державних службовців складається з *посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років* на державній службі та *інших надбавок*.

Посадові оклади державних службовців установлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків. **Доплата за ранг** провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю.

Надбавка за вислугу років виплачується державним службовцям щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: понад 3 роки – 10, понад 5 років – 15, понад 10 років – 20, понад 15 років – 25, понад 20 років – 30, понад 25 років – 40%.

Державним службовцям можуть установлюватися **надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників** та інші надбавки і доплати, а також надаватися **матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань**.

Умови оплати праці державних службовців, розміри їхніх посадових окладів, надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

Джерелом формування фонду оплати праці державних службовців є Державний бюджет України та інші джерела, визначені для цієї мети положеннями про органи державної виконавчої влади, затвердженими указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України.

Скорочення бюджетних асигнувань не може бути підставою для зменшення посадових окладів, надбавок до них та фінансування інших гарантій, пільг і компенсацій.

За сумлінну *безперервну працю* в державних органах, *зразкове виконання трудових обов'язків* державним службовцям видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України.

За *особливі трудові заслуги* державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань.

Заохочення – важливий засіб впливу на державних службовців і зміцнення службової дисципліни, що реалізується у формі заходів матеріального

стимулювання, які застосовуються до державних службовців за сумлінне ставлення до своїх службових обов'язків. Виділяють такі види заохочувальних заходів для державних службовців:

1. Заходи *морального заохочення* (оголошення Подяки, нагородження грамотою, Почесною грамотою тощо).

2. Заходи *матеріального заохочення* (нагородження цінними подарунками, іменним подарунками, грошовою винагородою).

3. *Дострокове присвоєння чергового рангу* (звання, класного чину, кваліфікаційного класу, дипломатичного рангу).

4. *Зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення*.

5. Нагородження *відомчими відзнаками, державними нагородами, присвоєння почесних звань*.

Державним службовцям відшкодовуються витрати на службові **відрядження** та виплачуються інші компенсації відповідно до законодавства про працю України. Під час відрядження державні службовці користуються правом бронювання місць у готелях і на всі види транспорту, а також першочергового придбання проїзних документів. Державним службовцям за місцем відрядження надається місце для роботи, можливість користуватися зв'язком, транспортом, розмножувальною технікою, іншими послугами технічного характеру.

Прийняття на державну службу, просування по ній службовців, стимулювання їхньої праці, вирішення інших питань, пов'язаних із службою, проводиться відповідно до категорій посад службовців, а також згідно з рангами, які їм присвоюються.

Дисциплінарні стягнення застосовуються до державного службовця за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, а також за вчинок, який порочить його як державного службовця або дискредитує державний орган, в якому він працює.

Крім дисциплінарних стягнень, передбачених чинним законодавством про працю України, можуть застосовуватися такі заходи дисциплінарного впливу, як: *попередження* про неповну службову відповідність; *затримка до одного року* у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.

7.2. Підвищення кваліфікації як один з видів мотивації державних службовців

Реальні прогресивні зміни у будь-якій сфері людської діяльності та й в цілому у суспільстві наступають лише тоді, коли воно створює надійні механізми для залучення професіоналів у сфері управління, цінує їхній професійний досвід. Одним з основних шляхів поповнення дефіциту висококваліфікованих кадрів є участь у реалізації концепції „навчання протягом усього життя” у формі

перепідготовки, підвищення кваліфікації і професійної підготовки працівників.

На сьогодні немає жодного питання організації роботи та функціонування органів державної влади, яке б не залежало від професіоналізму службовців, що вимагає цілеспрямованої підготовки фахівців, які можуть компетентно вирішувати різноманітні проблеми громадян. Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців – невід’ємна частина кадрової роботи.

Підвищення рівня **професійної компетентності** державного службовця проводиться шляхом навчання, у тому числі *підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації* у відповідних вищих навчальних закладах. Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше *одного разу на п’ять років*. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах та шляхом самоосвіти.

При Президенті України діє **Національна академія державного управління** – державний вищий навчальний заклад з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Академія пропонує магістерську підготовку за напрямом „Державне управління” за 11 спеціальностями („Державне управління”, „Управління суспільним розвитком”, „Публічна політика та управління”, „Регіональне управління”, „Міське самоврядування”, „Публічне адміністрування”, „Державне управління у сфері охорони здоров’я”, „Державне управління у сфері освіти”, „Державне управління у сфері національної безпеки”, „Електронне урядування”, „Парламентаризм та парламентська діяльність”) і 48 спеціалізаціями.

Професійне навчання – це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, тобто, загальне систематичне зростання знань, навичок, умінь працівників, засвоєння ними нових організаційних ролей, підвищення мотивації, планування їхньої подальшої кар’єри, комунікаційних здібностей – обов’язкова і невід’ємна складова професійної діяльності. Професійне навчання складається з етапів:

- визначення потреб;
- формування бюджету навчання;
- визначення завдань навчання;
- визначення змісту програми;
- вибір методів навчання;
- процес навчання, вироблення професійних навичок і знань;
- оцінка результатів навчання.

Професійним розвитком є процес підготовки державних службовців для виконання нових функцій, заміщення нових посад, реалізації нових завдань.

7.3. Зарубіжний досвід оплати та стимулювання праці державних службовців

Успіх чи неуспіх економічних і соціальних перетворень без ефективної роботи державних службовців неможливий. Здійснення професійної діяльності державними службовцями потребує спеціальної підготовки, наявності необхідних знань, умінь і навичок для прийняття оптимальних, оперативних і перспективних рішень, інформаційного обслуговування та забезпечення сприятливих умов праці.

Трудова діяльність державних службовців – це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появи доручень тощо, не кажучи про стислі терміни. Така напружена праця державних службовців вимагає і **відповідної оплати**. Отже, одним із суттєвих факторів підвищення ефективності праці державних службовців та основних напрямів реформування державної служби є **створення ефективної системи оплати праці державних службовців**. При цьому зарплата має виконувати соціальну, відтворювальну, мотивувальну та регулюючу функції.

Розуміючи це, у країнах з розвинутою економікою на державну службу витрачається надзвичайно висока частка державного бюджету. Наприклад, у Франції ці витрати, як правило, перевищують 20% державного бюджету. Для порівняння – в Україні розмір цих витрат не перевищує 5%.

У державній службі країн ЄС використовуються різні *системи оплати праці* державних службовців. У деяких країнах ЄС державним службовцям формально платять менше, ніж у приватному секторі, однак державний сектор створює кращі умови щодо додаткових трудових преференцій, а в приватному секторі існує більша диференціація оплати праці залежно від якості виконаних робіт.

Державна служба в більшості країн ЄС завжди надавала працівникам постійні привілеї щодо *гарантії зайнятості* та *пенсійного забезпечення*. Традиційно державні службовці не отримували будь-якого матеріального заохочення за належне виконання своєї роботи. Логіка такого дисбалансу має свої історичні причини: служіння суспільству є з етичної точки зору вищим за приватні інтереси, відповідно, до державних службовців висуваються вищі моральні вимоги та привілеї. Тому заробітна плата розглядається як засіб підтримки та *забезпечення життя* державних службовців, а не як винагорода.

На початку XXI ст. ця традиція почала поступово зникати. Саме тому в країнах ЄС тепер державним службовцям платять не за надання послуг державі, а за якісно виконану роботу. Це, у свою чергу, означає відповідне зменшення їхніх привілеїв. Наприклад, протягом останніх десяти років у Франції та Бельгії вперше прибутки від професійної діяльності вищих посадових осіб майже зрівнялися з прибутками топ-менеджерів у приватному секторі.

Запровадження системи оплати праці залежно від якості виконаної роботи у країнах ЄС часто пов'язують із **системою бонусів**. Найчастіше система додаткових виплат є досить складною, а основна заробітна плата державних

службовців – низька відносно загальної суми виплат. Наприклад, у Латвії додаткові виплати досягають 50% від загальної суми заробітної плати, а в Литві – до 70%. Утім і в цих країнах досі відсутні чіткі критерії оцінювання якості виконуваних державними службовцями робіт, і надбавки виплачуються, як правило, за стаж і потенціал кар'єрного росту. У деяких країнах, навпаки, преміальні виплати не перевищують 3-5%. Загалом на рівні ЄС досі не відбулося узагальнення практики преміювання державних службовців за критерієм якості.

В Україні посадовий оклад державного службовця в структурі заробітної плати може становити від 70% (для молодших категорій посад) до 20% (у вищих категоріях) заробітної плати, усе інше – надбавки. Відповідно до статистичних даних, заробітна плата державних службовців в Україні в середньому трохи перебільшує 150 дол. США, що не досягає достатнього рівня. Саме тому в Україні в перспективі має бути запроваджено практику періодичного перегляду системи організації оплати праці державних службовців. При цьому залишається проблемою врегулювання диференціації заробітної плати державних службовців. Це стосується великих розбіжностей у рівнях заробітної плати різних державних відомств (різниця у 1,5-2 рази), що знижує мотивацію державних службовців та є способом „переманювання” кращих працівників із однієї структури до іншої. Наприклад, працівники Міністерства юстиції України мають удвічі більше надбавок, ніж працівники Міністерства праці та соціальної політики України.

Порядок нарахування заробітної плати державним службовцям в Україні регулюється занадто великою кількістю нормативно-правових актів (їх більше 55). Саме цими документами безсистемно визначено всі надбавки.

Одним із першочергових заходів є вдосконалення умов оплати праці державних службовців на основі введення єдиних умов оплати праці співробітників органів державного управління та встановлення оптимальних співвідношень у розмірах посадових окладів з урахуванням складності та відповідальності робіт, виконуваних державними службовцями одного організаційно-правового рівня. На першому етапі врегулювання системи оплати доцільно запровадити посадові оклади, які дадуть можливість довести їхню питому вагу до 50% і в цілому підняти заробітну плату державним службовцям на рівень оплати праці в приватному секторі. Крім того, система оплати має уніфікувати різницю в окладах і заробітних платах між місцевим та обласним рівнями та рівнем центральних органів виконавчої влади.

Хоча в ЄС не існує уніфікованого підходу щодо стимулювання виконавської дисципліни державних службовців, у цілому аналіз європейського досвіду вказує на деякі спільні для країн ЄС риси організації державної служби. Це, зокрема, такі: планування, спрямоване на досягнення конкретного результату; контроль з урахуванням якості досягнутого результату; оцінювання персоналу на основі досягнутого результату та індивідуального внеску працівника; стимулювання виконавської дисципліни державних службовців шляхом забезпечення належних умов їхньої праці, кар'єрного просування, високого соціального рівня тощо. Система стимулювання виконавської дисципліни державних службовців в Україні поки що не відповідає таким вимогам.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Визначте необхідність планування діяльності державних органів.
2. Сформулюйте вимоги до планування діяльності державних службовців.
3. Наведіть і охарактеризуйте ієрархію планування діяльності державного службовця.
4. Яких принципів дотримуються при здійсненні планування діяльності державного службовця?
5. Визначте вплив мовної культури на професійну діяльність державних службовців.
6. Охарактеризуйте основні аспекти володіння мовою державними службовцями.
7. Назвіть засоби підвищення мовної культури державних службовців.
8. Охарактеризуйте принципи, на яких базується поняття мовної культури.
9. Визначте основні показники мовної культури державних службовців у сфері усного ділового мовлення.
10. Сформулюйте основні правила спілкування державних службовців.
11. Наведіть поради для підготовки державних службовців до індивідуальної бесіди.
12. Назвіть правила здійснення результативної телефонної розмови.
13. Сформулюйте перелік запитань, якими можна скористатися при здійсненні бесід при прийнятті на роботу.
14. Яким чином державному службовцю можна справити позитивне враження у процесі спілкування?
15. Які вислови можуть поставити психологічні бар'єри в спілкуванні?
16. Наведіть правила переконання співрозмовника.
17. Сформулюйте практичні поради державним службовцям, які прагнуть стати ефективними керівниками.
18. Визначте поняття і основні ознаки документа.
19. Охарактеризуйте специфіку інформації, зафіксованої в документі.
20. Наведіть та охарактеризуйте види діловодства.
21. Визначте необхідність здійснення належного діловодства та його вдосконалення.
22. Назвіть аспекти діловодства.
23. Визначте місце документування у процесі здійснення управлінської діяльності.
24. Назвіть основні елементи системи документації.
25. Визначте основні завдання діловодної служби.
26. Що передбачає інтенсифікація діловодства?
27. Охарактеризуйте основні складові документообігу.
28. Дайте визначення обсягу документообігу.
29. Визначте призначення контролю за виконанням документів в органах державної влади.

30. Сформулюйте сутність поняття „справа” та охарактеризуйте порядок формування справ.
31. Охарактеризуйте види номенклатури справ, які використовуються у державній службі.
32. Охарактеризуйте види документів за ознаками класифікації та групами.
33. Визначте сутність і мету стандартизації та уніфікації документів.
34. Сформулюйте основні етапи уніфікації та стандартизації документів.
35. Виявіть необхідність трафаретизації текстів.
36. Назвіть необхідність впровадження системи електронного документообігу.
37. Визначте сутність та охарактеризуйте види електронних документів.
38. Охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу документа.
39. Назвіть переваги електронних документів.
40. Виділіть труднощі, які виникають при переході на безпаперову технологію роботи з документами.
41. Сформулюйте основні принципи побудови електронних систем документообігу.
42. Визначте сутність наради як однієї з найважливіших форм управлінської діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.
43. Охарактеризуйте види нарад.
44. Наведіть характерні недоліки нарад.
45. Що передбачає підготовка нарад?
46. Охарактеризуйте основні етапи підготовки нарад.
47. Визначте складові ефективного проведення наради.
48. Визначте процедуру ефективного проведення офіційної (ділової) зустрічі.
49. Наведіть чинники, які рекомендовано враховувати під час організації переговорів.
50. Як відбувається організація зустрічі делегації?
51. Наведіть права громадянина, який звернувся із заявою чи скаргою до органу державної влади чи місцевого самоврядування.
52. Сформулюйте обов’язки органів державної влади і місцевого самоврядування при зверненні громадян із заявою чи скаргою.
53. Які рішення, дії або бездіяльність можуть бути оскаржені в органах державної влади чи місцевого самоврядування?
54. У якій формі може відбуватися звернення громадян до органу державної влади чи місцевого самоврядування?
55. Охарактеризувати організацію роботи з розгляду звернень громадян.
56. Сформулюйте призначення особистого прийому громадян.
57. Визначте порядок прийому громадян в органах державної влади чи місцевого самоврядування.
58. Охарактеризуйте форми реєстрації пропозицій, заяв і скарг та облік особистого прийом громадян.
59. Визначте сутність та призначення банку реєстраційних даних.

60. Назвіть мету оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.
61. Охарактеризуйте основні засади для оцінювання діяльності у державному секторі.
62. Які функції виконує оцінювання діяльності у державному секторі?
63. Сформулюйте найпоширеніші стандарти оцінювання діяльності у державному секторі.
64. Визначте цілі проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями професійних обов'язків та покладених на них планових і позапланових завдань.
65. Охарактеризуйте критерії та показники якості роботи державного службовця.
66. Назвіть складові форми бланку щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань.
67. Визначте сутність та призначення атестації державних службовців.
68. Охарактеризуйте процедуру організації та проведення атестації державних службовців.
69. Наведіть принципи й складові організаційного та методичного забезпечення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
70. Які результати службової діяльності державних службовців не підлягають оцінюванню?
71. Охарактеризуйте етапи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
72. З яких елементів складається заробітна плата державних службовців?
73. Визначте сутність заохочення та охарактеризуйте види заохочувальних заходів для державних службовців.
74. В яких випадках до державного службовця застосовуються дисциплінарні стягнення?
75. Яким чином відбувається підвищення рівня професійної компетентності державного службовця?
76. Визначте сутність та етапи професійного навчання державного службовця.
77. Назвіть напрями і спеціальності Національної академії державного управління.
78. Наведіть фактори підвищення ефективності праці державних службовців та основні напрями реформування державної служби.
79. Охарактеризуйте системи оплати праці державних службовців в країнах Європейського Союзу.
80. Сформулюйте першочергові заходи з вдосконалення умов оплати праці державних службовців.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буяльський Б.А. Як ми спілкуємося: Мовленнєвий етикет українського народу / Б.А. Буяльський, А.В. Оверчук. – Вінниця: Велес, 2001. – 96 с.
2. Данкіна Л.С. Сучасна українська літературна мова (науковий стиль): Навч. посіб. / Л.С. Данкіна. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. – 124 с.
3. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І.Б. Осичанська. – К.: МАУП, 1999. – 208 с.
4. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посібник / Т.Л. Желюк. – К.: ВД „Професіонал”, 2005. – 576 с.
5. Закон України „Про звернення громадян” від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №47. – Ст. 256.
6. Козієвська О. Особливості формування культури мовлення у професійній діяльності державних службовців: Автореф. дис. ... канд. наук: 25.00.03. – К., 2003. – 20 с.
7. Кошова Л.С. Особливості інтерактивної моделі навчання / Л.С. Кошова // Нові горизонти та перспективи філологічної науки та педагогічної практики: Тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. – Д.: Вид-во Дніпропетр. ун-у, 2004. – С. 52-54.
8. Логунова М.М. Соціально психологічні аспекти управлінської діяльності / М.М. Логунова. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 95с.
9. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. Серія видання „Бібліотека молодого державного службовця” / В.Я. Малиновський. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
10. Оболенський О.Ю. Державна служба: навч. посібник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ 2006. – 472с.
11. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: Становлення та розвиток: Монографія / В.М. Олуйко / за ред. Н.Р. Нижник та Г.І. Ленікова – К.: Наук. Світ, 2001. – 150 с.
12. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції / Л. Пашко // Вісник УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 380-386.
13. Плотницька І.М. Ділова українська мова у сфері державного управління: Навч. посіб. / І.М. Плотницька. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 192 с.
14. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Затверджено наказом Головного управління державної служби України №122 від 31.10.2003 р., зі змінами і доповненнями затверджено наказом Головного управління державної служби України №326 від 4.11.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://golovdergzahist.com.ua/zagalnij_porjadok_23.12.09.html.

15. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Затверджено наказом Головного управління державної служби України №122 від 31.10.2003 р., зі змінами №326 від 04.11.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>.
16. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України №1922 від 28.12.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF>.
17. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби №46 від 05.03.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0710-12>.
18. Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади. Затверджено постановою Кабінета Міністрів України №1242 від 30.11.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1242-2011-%D0%BF>.
19. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів державного управління в Україні / В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов // Вісник УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 5-19.
20. Слюсаренко О. Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного удосконалення державних службовців США та країн Європи / О. Слюсаренко // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 10-річчю акад., м. Київ, 31 травня 2005 р.: у 2 т. / [за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва]. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 2. – С. 251-253.
21. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 123-132.
22. Управління персоналом: навч. посіб. / [Л.В. Балабанова, О.В. Сардак]. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

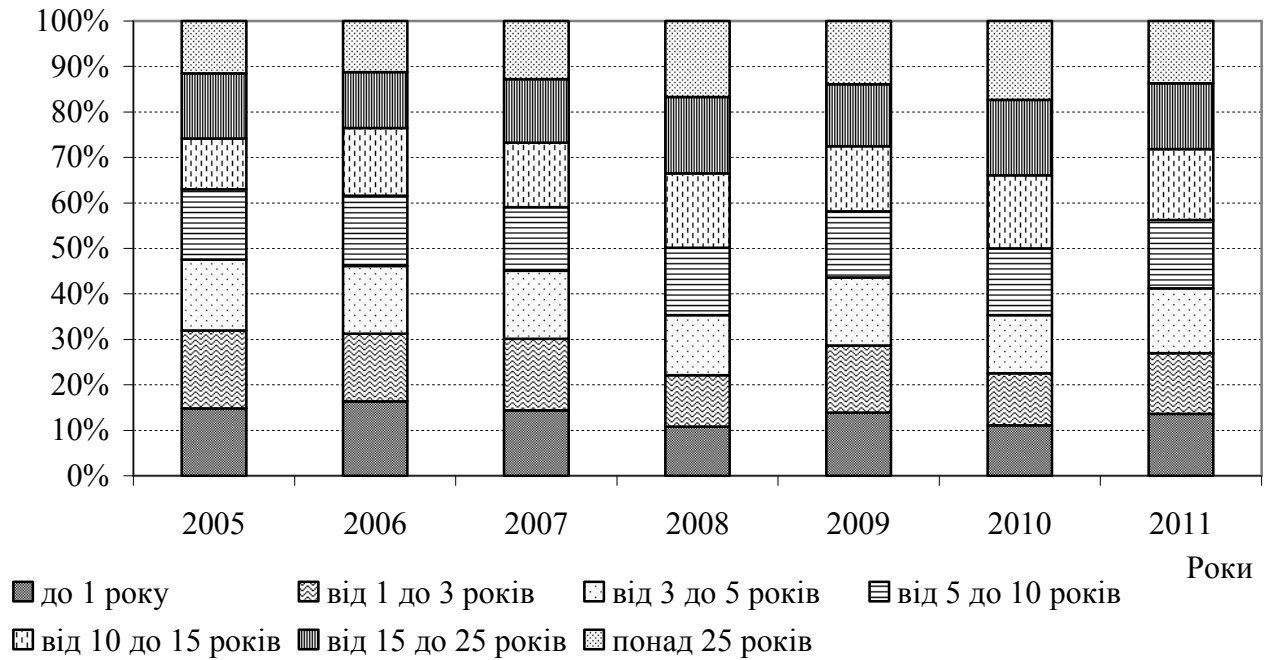


Рис. 1 – Структура чисельності державних службовців за досвідом праці на державній службі

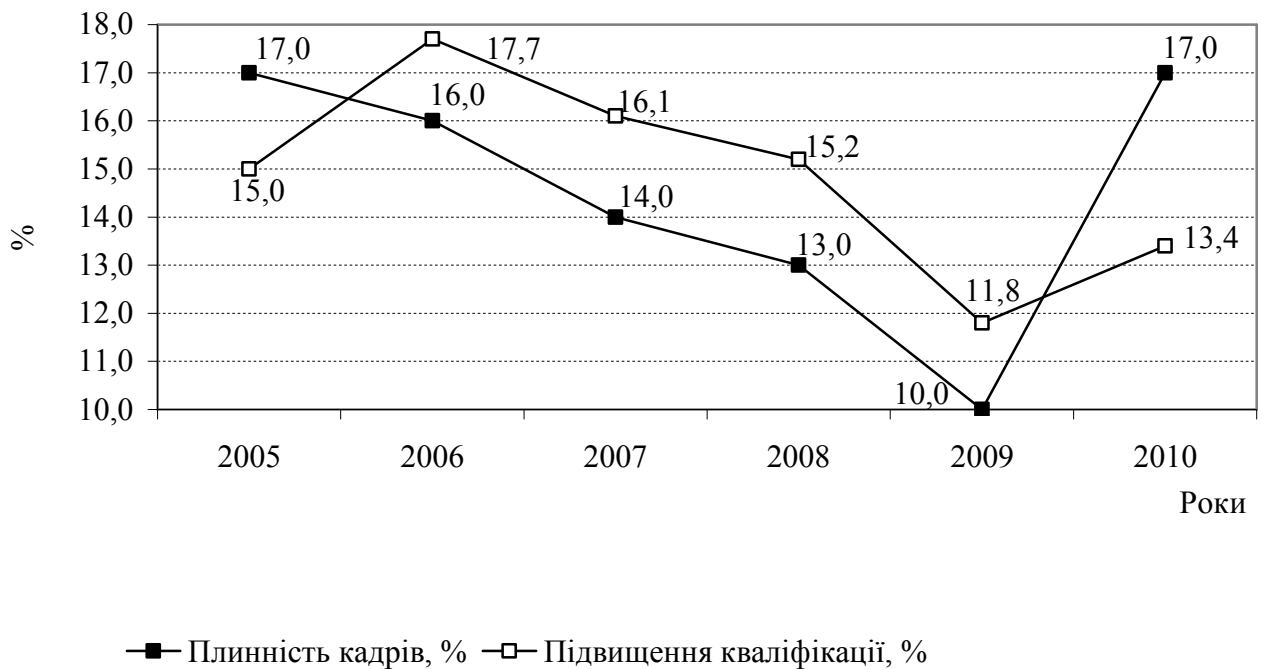


Рис. 2 – Динаміка плинності кадрів та підвищення кваліфікації державних службовців

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця

№ з/п	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		низький	задовільний	добрий	високий
1	2	3	4	5	6
1. Виконання обов'язків і завдань					
1	Обсяг роботи, що виконується	не відповідає очікуваному, перевищується встановлений термін виконання	відповідає встановленому терміну виконання	повністю вкладається в термін, має час на додаткове опрацювання	перевищує сподівання, виконує завдання постійно із скороченням терміну, виконує за цей час додаткові завдання
2	Якість роботи	результати роботи потрібно постійно принципово виправляти	результати роботи майже не потребують виправлень	результатами роботи можна користуватися	результати роботи вищої якості, мають інноваційний характер вирішення питання
3	Планування роботи	низький рівень планування робочого часу, допускаються прояви безсистемних кроків щодо виконання завдань	уміє організувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів (уприкул з ризиком порушення)	уміє організувати свою роботу, постійно підвищує власну культуру планування; робота виконується раціонально, з постійним додержанням термінів	організованість і зібраність високі; робота організовується цілеспрямовано
2. Професійна компетентність					
4	Професійні знання	знання поверхові, не системні, професійні завдання самостійно вирішувати складно	володіє спеціальними знаннями, достатніми для задовільного вирішення завдань професійного характеру	володіє системними знаннями, здатний до розв'язання творчих завдань професійного характеру	володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, має цілісне уявлення про системність; гнучкість мислення дає змогу розв'язувати складні завдання теоретичного характеру в професійній сфері
5	Професійні вміння і навички	розвинуті недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги	розвинуті посередньо, забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань при сторонній допомозі	розвинуті та забезпечують необхідний рівень самостійного виконання професійних завдань	забезпечує виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні, має можливість надати певні консультації іншому виконавцю
6	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно переробляти, робить помилки при оформленні документів державною мовою	взагалі легко зрозуміти, достатньо володіє державною мовою, у документи вносяться незначні зміни	чітко і переконливо викладає думки, вільно володіє державною мовою, документи не потребують виправлень	логічно побудовані висловлення, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладені думки
7	Готовність до дій, ініціатива	здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не проявляються; потребує постійного спрямування до роботи	працює з власної волі, виявляє ініціативу, активність і творчим ставленням до справи не визначається	проявляє ініціативу, активний, не позбавлений творчого ставлення до справи; наполегливий	ініціативний, творчо відноситься до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, які заслуговують на увагу, сприяє їх реалізації

1	2	3	4	5	6
8	Оперативність мислення	повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин	приспосовується до нових завдань і ситуацій на роботі	сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується у нових ситуаціях	швидко сприймає нові завдання і ситуації, визначає впливові фактори та суть справи
9	Працездатність та витривалість	працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість	працездатність задовільна, збільшення навантаження, як правило, не впливає на якість роботи	працездатний, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	працездатність висока, витримує тривале навантаження, відповідає активністю на підвищення вимог
10	Відповідальність	виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання	виявляє почуття відповідальності нестабільно, потребує постійного контролю за виконанням	почуття відповідальності виявляє постійно	високо розвинуті почуття обов'язку; виконавча дисципліна відмінна, надійний у розв'язанні завдань повсякденної діяльності
11	Самостійність	самостійних рішень не приймає, у разі виникнення найменших проблем потребує стороннього втручання	здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди бувають обґрунтованими; у критичних ситуаціях виявляє нерішучість	у прийнятті рішень, як правило, самостійний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критичних ситуаціях здатний до рішучих дій; виконує завдання без сторонньої допомоги	високо розвинута здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; у критичних ситуаціях здатний до продуманих і рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми
12	Здатність до лідерства	якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний	здатний позитивно впливати на людей, але в практичній діяльності цим користується рідко	здатний позитивно впливати на людей, має якості лідера	володіє високорозвинутими здібностями позитивного впливу на людей, якості лідера виявлені яскраво
13	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	професійний досвід накопичує повільно, професійні завдання вирішує лише традиційними методами, професійне новаторство не сприймає або заперечує	професійний досвід накопичує і оновлює у міру потреби, здебільшого працює за шаблоном	працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду, сумлінно, результативно; має новаторські підходи у професійній діяльності	активно, цілеспрямовано, систематично і результативно працює над підвищенням професійних знань, умінь і навичок; здатний реалізувати і підтримати нове в професійній сфері
14	Етика поведінки, стиль спілкування	рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих; поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, невічлива, зухвала)	рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації	культурний у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий	володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки, у критичних ситуаціях завжди поводить себе коректно і водночас з розумінням
15	Співробітництво	рідко надає допомогу, часто не інформує інших	співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	виявляє здібності до роботи у колективі, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети

1	2	3	4	5	6
3. Етика поведінки					
16	Дисциплінованість	порушує правила внутрішнього трудового розпорядку	дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, але потребує контролю	дисциплінований, правила внутрішнього трудового розпорядку виконує без порушень	високо дисциплінований, суворо і точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку
Критерії для керівних працівників					
17	Здатність до переговорів	не спроможний дотримуватися особистої точки зору, аргументація непереконлива	подає свою точку зору професійно, конкретно	свою точку зору може переконливо аргументувати	цілеспрямовано репрезентує свою точку зору, не ігноруючи належних контраргументів
18	Уміння організувати роботу підлеглих	не сприяє впорядкуванню робочого процесу	ретельно вивчає мету і пріоритети; доцільно розподіляє робочі завдання	визначає мету і пріоритети; забезпечує регулярне інформування підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання	чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес, розподіляючи завдання досягає максимальної ефективності
19	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу	формулювання завдань нечітке	не завжди пояснює та надає потрібну інформацію і професійні поради	чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та поради	роз'яснює завдання доступно, детально, вчасно консультує
20	Контроль	контроль відсутній взагалі або неефективний	епізодично контролює виконання поставлених завдань	систематично контролює виконання поставлених завдань	контроль здійснює вміло та ненав'язливо
21	Оцінка та заохочення співробітників	не усвідомлює досягнень та можливостей працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності співробітників	ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників; намагається оцінювати здібності; підтримує заходи з підвищення кваліфікації	ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, правильно оцінює здібності та заслуги, підтримує заходи з підвищення кваліфікації, стимулює самостійність мислення та дій	ретельно та детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій

Змістовний модуль 2.08.03.

ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА

Тема 1. УКРАЇНСЬКА МОВА ТА ЇЇ НОРМИ

Тема, з якої починається вивчення ділової української мови, з одного боку, здається знайомою до дрібниць, бо вона багаторазово висвітлювалась у практиці шкільної і вузівської освіти, хоча з іншого, викликає в кожній діловій людині, а тим більше в державного службовця велику кількість запитань. Чому українська мова до цього часу не завжди використовується в практиці офіційного спілкування, а якщо й використовується, то з безліччю непорозумінь, варіантних двозначностей і психологічного напруження аж до конфліктного діалогу? Чи можна в такому випадку вважати її настільки розвиненою, щоб з її допомогою будувати ділові, наукові, культурні й освітні взаємовідносини? Що таке норма і чи є вона взагалі, якщо в різних посібниках і авторських програмах (у пресі, на радіо, телебаченні) пропагуються і звучать суперечливі мовні моделі (*листоп`ад і лист`опад, зарпл`ата й зарплатн`я, Європа і Еуропа, дівчина і юнка, аеродром і летовище, карта й мапа, вуз і виші, автомобіль і автівка, відгук і відзив, доручення й довіреність, укладати угоду і заключати угоду, обіймати посаду і займати посаду* тощо), і які з них правильні?

Запитання на межі риторичних, а висновки, звичайно, невтішні, але у виправданні слід зауважити, що така ситуація пов'язана з хворобою розвитку потенційно багатой і амбітної (та ще й молодой!) національно-мовної системи, яку переживали зрештою всі мови на шляху до свого світового визнання. І назва її *пуризм* – рух за „чистоту” мови в період фомування нації з її прагненням до звільнення від „іншомовної експансії” (у росіян ще в XVIII ст. під нею розумілася французька, а в Україні вже в XXI ст., як не дивно, російська). Ось чому ця „хвороба” виліковна, але щоб її вилікувати, треба розібратися з природою, проблемами походження й функціонування мови на різних етапах людського буття, бо саме **соціальні умови й норми** мовної життєдіяльності закріплюються потім в літературній мові і в мовних нормах конкретної національної спільності.

Отже, мовна норма – це сукупність загальноновизнаних і обов'язкових для всього суспільства правил мовної комунікації, що відповідають соціальним тенденціям і системним особливостям розвитку конкретної мови в конкретний період її функціонування.

На сучасному етапі культура української мови базується на дотриманні орфоепічних, графічних, орфографічних, граматичних, пунктуаційних, лексичних та стилістичних норм.

Основним критерієм відповідності мовних норм діловій культурі є норми мовної поведінки, які мають бути сталими, прийнятними для всіх комунікантів і відрізнятися толерантністю під час спілкування в межах державної, публічної, політичної і професійно-правової діяльності.

1.1. Походження та соціальні норми функціонування мови

Проблема походження мови як найуніверсальнішого засобу людського спілкування, що існує поза часом і простором, і мовлення як дієвого процесу й результату матеріалізації мовної системи конкретним мовцем в конкретному часі і в певній аудиторії хвилювала людство ще з тих часів, коли виникла сама мовна система. Проте й сьогодні плутають ці поняття, коли говорять про рідну мову як безальтернативно українську (або російську) чи озвучують гасла типу „*Думай по-українськи!*”, не розуміючи образливості такого контексту для більшості, через те що в ньому йдеться про мовлення – мислення як індивідуальний процес і результат матеріалізації думки в безмежних мовленнєвих варіантах різних за мовно-національними й психологічними ознаками мовців. Суперечливість поглядів на природу мови й мовлення призводить до того, що й сьогодні існує безліч різноманітних теорій щодо походження мов, які насправді можна звести до двох наукових доктрин: **біологічної і соціальної**.

Біологічна теорія базується на тому, що мова з'являється разом із появою дитини і притаманна їй, як вміння дихати, рухатися, бачити або чути. Відповідно до цього природа начебто наділяє конкретну людину й народи різними мовами – розвиненими й нерозвиненими, багатими й бідними, а отже, ступінь розвиненості в них теж різний. У такій інтерпретації впровадження на чужій території „розвиненої мови й культури” шляхом підкорення одних народів іншими стає не тільки невід'ємною ознакою расистських, нацистських теорій або імперських чи колоніальних зазіхань, але й сучасної практики мовного будівництва в багатонаціональному суспільстві при акцентній ідеалізації „титульної мови, нації й культури”. Проте мову не можна оцінювати ззовні – **будь-яка мова багата й розвинена, якщо вона задовольняє потреби конкретного суспільства в його конкретних соціальних умовах діяльності**.

Отже, погляд на мову як біологічне явище не відповідає суті й призначенню людини як такої. Біологія людини (колір волосся, шкіри або очей) не змінюється залежно від місця народження або оточення (згадаймо, наприклад, ситуацію з темношкірими і білошкірими американцями), але мова, її система і структура можуть змінитися принципово, якщо людина змінює соціальне середовище. Українець, який з дня народження опиняється, наприклад, серед африканців, залишиться білошкірим, але буде користуватися іншою мовною системою. Отже, мова не успадковується і не закладена біологічною природою людини. Дитина говорить мовою оточення, а не обов'язково мовою батьків. В умовах ізоляції від суспільства діти не говорять зовсім. Мова обслуговує суспільство, тому поза суспільством її існування неможливе, як неможливе і суспільство без мови. Мова могла з'явитися тільки в людському суспільстві в умовах колективної діяльності для коригування спільних дій, передачі знань і досвіду майбутнім поколінням. І саме цьому мова – не застигла категорія, вона розвивається за об'єктивними законами, які не залежать від волі окремої особи (президентів, партій або окремих

угруповань), хоча окремі представники суспільства (відомі письменники, політики, філософи) справляють величезний вплив на розвиток мови. Навіть протягом життя одного покоління разом із політичними, економічними або соціальними змінами відбуваються зміни і в мовній системі: фонетиці й графіці (згадаймо нетрадиційну для українців вимову вибухового [r] і появу в українському алфавіті букви *r* на місці західноєвропейського [g]: *region*, *Гамбург*, *атресія*, *агентура* та ін.), лексиці (*консалтинг*, *менеджмент*, *лізинг*, *маркетинг* тощо) семантиці (з появою нових понять принципово змінилися значення слів *комунізм*, *капіталізм* тощо) або граматиці (згадаймо хоча б зміну граматичної конструкції *жити на Україні* на форму *жити в Україні* за протиставленням „частка цілого – ціле”).

З цього погляду, соціальною умовою і природною нормою функціонування мови в конкретному суспільстві є її розвиток без суб'єктивного тиску, бо мовне „будівництво”, засноване на примусовому мотиві прищеплювання іншої „розвиненої” системи, руйнує як національну культуру мови-реципієнта, так і культуру мови-донора.

На земній кулі існує більше п'яти тисяч мов. Усі вони постійно контактують між собою, збагачуючи й розширюючи свої функції й можливості. Для розвитку людської думки не існує національних, расових чи континентальних кордонів, тому класифікація мов за принципом „розвиненості-нерозвиненості” – свідчення політичної кон'юнктури чи культурного примітивізму. В останньому випадку можуть виникати проблеми з вивченням мов: правильне мовлення, якщо воно оточує людину ще з дитинства, формує і глибину мовних знань, а недбале ставлення до вивчення мовної системи (фонетики, граматики, лексики) призводить до помилок в усній і писемній формах спілкування. У цьому контексті неабиякого значення набувають питання функціонування мови взагалі й української національної мови зокрема.

Будь-яка мова як засіб формування й вираження думки може конденсувати всі досягнення людської цивілізації. Звичайно, що мови відрізняються структурою, фонетикою, словниковим складом, але їм усім притаманні спільні закономірності розвитку, які зосереджуються у соціальних функціях: **загальних** (комунікативна, мислетвірна і пізнавальна функції), **на логічній основі** (професійна і номінативна функції), **на емоційній основі** (експресивна, волюнтативна та естетично-культурологічна функції).

Перші три функції є первинними й основними для всього людського співтовариства, бо ними володіли і мають володіти будь-які представники мовного колективу.

Комунікативна функція є найуніверсальнішим засобом людського спілкування, бо без діалогу існування людства неможливе. Не випадково політики, не налаштовані на діалог (як правило, це виявляється у частотності вживання словесного кліше „*Я переконаний!*”), зрештою стають відторгненими

суспільством. Ситуація постійного діалогу охоплює практично всі нюанси нашої життєдіяльності (порівняйте, наприклад, мовну систему зі звичайним світлофором). Але в діалозі окреме слово не може бути засобом повідомлення. Для його функціонування слова треба поєднати у речення за законами певної граматики (української, російської, англійської, німецької тощо) – при цьому знання синтаксису стають основним критерієм адекватної матеріалізації комунікативної функції.

Ефективній комунікації має передувати **мислетвірна функція**, що є **засобом формування й висловлювання думки**. Якщо така послідовність у процесі комунікації дотримується, мова стає засобом передачі, збереження і засвоєння знань, починаючи виконувати **пізнавальну функцію**. Проте **недотримання норм матеріалізації мислетвірної, пізнавальної і комунікативної функцій** (формування і висловлювання думки, а не навпаки) **знищує можливість подальшого діалогу і руйнує психологічні основи ділової комунікації**.

Наступні дві функції пов'язані з розвитком науки, промисловості й офіційно-ділової активності. Так, зростання пізнавальної ролі мови в епоху науково-технічної революції зумовило появу **професійної і номінативної функцій**, які стають **головним критерієм спеціальної підготовки і засобом оволодіння фахом**. Мова починає обслуговувати не лише сферу духовної культури – вона все більше пов'язується з виробництвом і наукою. Ось чому без грамотного користування мовою професії неможливо сьогодні говорити про службовий чи громадський рівень спеціаліста. Якщо зважити на те, що за рік у світі з'являється понад 120 тисяч нових професійних понять і, відповідно, термінів, то цілком зрозумілою стає вимога про постійне вивчення мови. Номінативна функція стає притаманною тільки мові, особливо у науковому стилі, де без точного і правильного вживання термінів і визначення наукового поняття не можна говорити й про існування самого предмета дослідження. Номінативна функція найповніше реалізується у словах, які називають предмети, явища, процеси, ознаки тощо. Ось чому спеціаліст на відміну від непрофесіонала намагається спочатку включити номінативну функцію, визначивши суть явища, і тільки на її основі планувати подальшу діяльність (вводити професійну функцію).

Соціальною нормою ділової діяльності та умовою її продуктивності є засвоєння професійних понять і точне визначення відповідних термінів. Невизначені або неправильно визначені явища при спробі впровадити їх в життя призводять до соціальних конфліктів і опиняються на межі краху. Кожен, хто здійснює професійну діяльність у своїй сфері, може навести безліч таких прикладів. Ось чому правильному професійному спілкуванню слід вчитися все життя, бо це підвищує продуктивність та ефективність праці, наповнює результатом і змістом життя й діяльність суспільства і конкретної особи.

Наступні три функції мови пов'язані з емоційним процесом пізнання світу і місцем особистості в ньому. Досить часто у практиці конкретного спілкування

інформативність майже відсутня, але комунікація відбувається і досягає результатів за рахунок підвищеної психологічної або емоційної напруженості. Йдеться про експресивну, волюнтативну й естетично-культурологічну функції.

Експресивна функція реалізується у мовних формах вираження емоцій і почуттів людини. Коли експресія досягає свого апогею, вона починає впливати на волю співрозмовника. У цьому разі можна говорити про реалізацію **волюнтативної** функції мови. Її дію можна відчутти не тільки в формах вітання, прощання, прохання, вибачення, запрошення, але й спонукання і беззаперечного наказу. Останнє досить часто зустрічається в мові й діяльності керівників підприємств, чиновників чи політиків, що сповідують жорстку схему управління. Проте **соціальною нормою дієвості процесу управління є толерантність: менеджмент, побудований тільки на волюнтативній функції, не є менеджментом, бо в цьому випадку колектив буде налаштований не на виконання виробничих чи соціальних завдань, а на те, як догодити керівникові, який буде все більше втрачати свій авторитет.**

Найвищою функцією мови є **естетично-культурологічна**, бо мова на сучасному етапі перетворюється із засобу спілкування в спосіб структуризації суспільства, засіб формування естетичних і культурних смаків нації. **В умовах повного або часткового ігнорування норм естетично-культурологічної функції нація руйнується, поступово переходячи в безнаціональну чи в іншу національну парадигму (згадайте хоча б „інтернаціональну” політику радянського „будівництва” або прищеплювання нехарактерних для національної більшості ідеалів західної демократії на пострадянському просторі).** Йдеться про усвідомлення суті найважливішого для політичного й громадського життя поняття „національна мова”.

1.2. Соціальні норми функціонування національної мови

Мова виступає перш за все у свідомості сучасних її носіїв як національна, тому поняття „мова” і „національна мова” не зовсім тотожні. Так, кубинець, який користується іспанською мовною системою при спілкуванні, – не іспанець, так само, як і американець, що розмовляє англійською мовою, – не англієць. Мовна система, за допомогою якої відбувається спілкування залежно від об’єктивних чи суб’єктивних причин, викликаних історичними, соціальними або психологічними чинниками, не стосується національної мови як внутрішнього прояву національного характеру і способу світосприйняття.

Національна мова на відміну від мови як засобу спілкування є засобом спільності нації. Це тип національного мислення, спосіб передачі філософії і психології певного народу, який може реалізовуватися в різних мовних системах і витворах національної культури як формах передачі різними засобами національного мислетвірного процесу.

З цього погляду, будь-які діячі літератури й мистецтва за умови, коли вони навіть різними способами (вербальними чи невербальними), але адекватно передають філософію і психологію певної нації, можуть вважатися її представниками незалежно від своєї національності, місця проживання, народження, мови (української, російської, грецької, кримськотатарської тощо) або форми презентації національного мислетвірного процесу. Згадайте, наприклад, письменників М.В. Гоголя і В.Г. Короленка, які писали російською мовою, але як справжні українські митці передавали національний колорит українського народу; українських класиків Т.Г. Шевченка і Марка Вовчка, в арсеналі яких є твори, написані російською мовою; кримського художника І.К. Айвазовського, вірмена за національністю, який тим не менше належав російсько-українській мовній культурі; поета Расула Гамзатова, що писав твори російською мовою, але представляв аварську літературу тощо.

Формальна субстанція мови виявляється у специфіці фонетичної, лексичної або граматичної систем, тобто у мовленні (зовнішній прояв), а духовність і культура – в особливостях національного світосприйняття, тобто у національній мові (внутрішній прояв). Ось чому національна мова охоплює:

1. Сукупність мов національностей та усіх територіальних діалектів певної держави – територіальних різновидів спільнонаціональної мови, які різняться специфічними мовними засобами. Так, у Прикарпатті ми можемо почути слова *тrepета* („осика”), *бистрець* („потік”), *тазда* („господар”), *туск* („жаль”), *яр* („весна”); на Івано-Франківщині – *файний* („гарний”), *таній* („дешевий”); на Поділлі – *пательня* („сковорода”), *хонта* („бур’ян”), *рівчак* („струмок”) та ін.

2. Соціальні жаргони, тобто мову певних соціальних колективів (*на-гор`а* – у шахтарів, *проголосувати питання* – у політиків тощо). Щоправда, соціальні жаргони слід відрізнити від арго – кодованого шифру злодіїв, який створюється штучно для того, щоб ніхто не зрозумів, про що вони розмовляють. Ось чому суспільство, щоб зберегти свою національну культуру і спільність, повинно оберегати національну мову від проникнення в неї арготизмів.

3. Національний фольклор, літературну мову як вищу форму національної мови, національну культуру й мистецтво, які обслуговують культурне й громадське життя і об’єднують народ (або народи) в націю.

4. Живопис, музику, архітектуру – форми національної мови, що передають „національний дух” певного народу.

Усі національні мови традиційно класифікують за типологією (будовою) і генеалогією (походженням). За походженням різні мови об’єднуються у певні сім’ї: угро-фінську, тюркську, іберійсько-кавказьку, семіто-хамітську, монгольську, малайсько-полінезійську, китайську, тибетську, японську (остання сім’я складається тільки з японської мови) та ін. Що стосується української національної мови, то вона належить до **індоевропейської сім’ї мов**.

Індоевропейська сім’я поділяється на групи (романську, германську, балтійську, кельтську, індійську, іранську, грецьку, вірменську, албанську), серед

яких належне місце займає **слов'янська група**, куди входить українська мова.

Слов'янська група складається з трьох підгруп: **східнослов'янської**, куди входять українська, російська й білоруська мови, **західнослов'янської** (чеська, словацька, кашубська, верхньо- та нижньолужицькі мови) і **південнослов'янської**, до якої належать болгарська, сербська, хорватська, словенська, македонська і старослов'янська (тепер мертва) мови.

Усі слов'янські мови мають одне джерело – праслов'янську мовну основу, яка існувала у вигляді племінних діалектів (полян, древлян, сіверян, тиверців, угличів та ін.) приблизно з середини III тис. до н.е. і до V ст. н.е. З перетворенням слов'янських племен в окремі народності формувалися й усі слов'янські мови. Ось чому кожна зі слов'янських мов не тільки зберегла спільні риси, а й набула багато нового у лексиці, граматиці або фонетиці.

Так, наприклад, слова *рука*, *голова* (біл. *галава*), *розум* (рос. *разум*), *молодий* (рос. *молодой*, біл. *малады*), *що* (рос. *что*, біл. *што*), *він* (рос. *он*, біл. *ён*) мають подібне звучання і значення в усіх трьох споріднених мовах. Але є й такі слова, які мають зовсім різні корені, наприклад, *останній* (рос. *последний*, біл. *апошні*), *одного разу* (рос. *однажды*, біл. *аднойчы*), *джерело* (рос. *источник*, біл. *крыніца*), *заздалегідь* (рос. *заранее*, біл. *загадзя*) та ін.

Як національна, українська мова стверджується у XVI-XVII ст. Саме в цей час виникає національний фольклор (пісні, казки, легенди, перекази, веснянки, щедрівки, гаївки) і давня українська літературна мова (літописи, проповіді, історичні повісті, вірші, драми, інтермедії, грамоти, міські ратушні книги, акти, універсали та ін.), що сприяє формуванню почуття патріотизму самобутної нації. Мова набуває рис національної і стає не тільки засобом спілкування, а й засобом спільності нації, яка виборює свободу і незалежність.

Сучасна українська літературна мова охоплює період від часів Шевченка до наших днів. Саме у творчості Тараса Шевченка об'єдналися кращі зразки літературної мови І. Котляревського, Г. Квітки-Основ'яненка, українського фольклору і народної мови. Фонетичні, морфологічні, лексичні й синтаксичні норми стають зрозумілими для більшості, що дозволяє українській мові бути засобом збереження і передачі знань, засобом, що формує усвідомлення єдності.

Початком нової української літературної мови умовно вважається 1798 р., коли у світ вийшли перші частини „Енеїди” І.П. Котляревського. Подальший її розвиток пов'язаний з постаттю Т.Г. Шевченка. Його творчість зробила українську мову придатною для вираження найскладніших думок і найтонших почуттів, піднесла її на рівень найрозвиненіших мов світу.

Проте українська національна мова пройшла на своєму шляху багато випробувань. Першого удару вона зазнала від політики царського уряду. Вважаючи, що українська мова – діалект російської, чиновники забороняли користуватися нею в офіційній, освітній і науковій сферах. Русифікаторська політика була вкрай несприятлива для розвитку східноукраїнського варіанту літературної мови. Урядові укази 1863, 1876, 1881, 1894, 1895 рр. не дозволяли

розвиватися публіцистичному, науковому й діловому стилям, перешкоджали розвитку художнього стилю, що примушувало українських письменників, поетів, наукових і громадських діячів користуватися тільки російською мовою для передачі свого національного світосприйняття (згадайте творчість М. Гоголя).

Другого удару мова зазнала під час впровадження теорії нової історичної спільності „радянський народ”, за якої націй на території СРСР не існувало, а засобом „міжнаціонального спілкування” виступала тільки російська мова.

І все ж таки національна українська мова вистояла. Труднощі під час вивчення ділового, наукового, художнього, публіцистичного стилів і при формуванні основ національної самосвідомості будуть неодмінно подолані, якщо політика щодо мови буде побудована не на примусовому мотиві „спілкування рідною мовою” (у такому контексті ототожнюється державна мова з рідною), а на внутрішньому відчутті спільності різних національних діалектів і культур.

Таким чином, найважливішою умовою безконфліктного розвитку нації є збереження соціальних норм функціонування національної мови, за якими чим більше форм і способів передачі національного світосприйняття, тим багатша нація і тим більше у неї можливостей для єдності. Обмеження спілкування однією мовною системою (навіть, якщо ця система вважається політично доцільною) є штучним і призводить до поступової втрати важелів управління. Національну мову як **вічну духовну** цінність не слід ототожнювати з державною, офіційною чи регіональними мовами, що перебувають у сфері **поточної** політики.

Для безконфліктного розвитку багатонаціональної держави, якою є Україна, найголовнішим є розуміння об’єктивної мовної реальності, яка склалася на її території, та її фіксація у відповідних законах. Ідеться про соціально-політичний аспект національної мови, за яким має бути визначеним статус різних мовних культур, які функціонують у межах національної: „державної”, „офіційної” і „регіональних” мов, „мов національностей” і „нетериторіальних мов”.

Сьогодні в Україні статус державної має тільки українська мова, що закріплено в Законі „Про мови в Українській РСР” і Конституції України.

Проте реальна практика мовного будівництва свідчить, що Закон про мови, який формально набув чинності ще в 1990 році, ще й досі не виконується. Більше того, ситуація навколо мовних питань постійно загострюється. Невизначеність більшості термінів мовного будівництва примушує політиків тлумачити їх на власний розсуд. Так, поняття „державний” і „офіційний” розглядаються як синоніми: „державний – такий, що має відношення до держави”, а „офіційний – той, що регулюється урядом; урядовий, службовий”. Щодо інших понять, наприклад, „мови національних меншин”, то їх взагалі не визначають. Між тим аморфність термінології призводить до спекуляції мовними проблемами і дозволяє приймати найсуперечливіші постанови щодо функціонування конкретних мов в українському суспільстві. Російська мова, наприклад, визнається то мовою „національних меншин” (Конституція України, 1996 р.), то офіційною (постанови більшості обласних рад Східної України та Криму, 2008 р.),

то регіональною (Постанова Верховної Ради, 2012 р.), що провокує представників інших національностей на відповідні рішення щодо статусу своїх мов як регіональних в межах окремого району чи навіть селища. Проблем можна було б уникнути при фіксації відповідних визначень у державних документах, а саме:

Державна – це мова (або мови), яку розуміє більшість населення держави незалежно від національної або територіальної належності її громадян. Найвищою її формою є офіційна мова, яка офіційно, юридично представляє державу на міжнародному рівні. Державну мову не слід ототожнювати з рідною мовою, якою відбувається процес мислення людини, мовні моделі якого у кожного різні. Статус державних мов визначається і закріплюється Конституцією, а механізми й норми їхнього функціонування (як і інших мов) розробляються й описуються в Законі про мови.

Мови національностей (термін „мови національних меншин” образливий для більшості і його краще уникати) – це мови компактного проживання громадян певної національності у певних територіальних межах. Вони є частиною національної мови, хоча не можуть бути державними. Мовами національностей в Україні є, наприклад, грецька, кримськотатарська, болгарська, але не російська. Їх треба відрізнити від мови мігрантів (іноземної мови), які не входять до структури національної мови.

Регіональні мови не обов’язково входять до структури національної мови, проте їх розуміє більшість громадян певного регіону незалежно від національності (наприклад, польська мова на кордоні з Польщею).

Нетериторіальними мовами користуються громадяни певної національності, що не мають широкого розповсюдження у межах конкретної місцевості (наприклад, ідиш у євреїв). Вони входять до національної мови, але не належать до державної мови.

Визначення духовного й політичного аспектів функціонування мов дозволяє сформулювати соціальні норми їхнього буття в Україні, на які треба спиратися, щоб вони сприяли соціальній стабільності, подальшій структуризації суспільства і гармонізації міжрегіональних та міжнаціональних відносин.

1.3. Фонетико-орфоепічні та графічні норми української мови

Фонетика – це розділ мовознавства, який вивчає звуки мовлення, інтонацію, склади і наголос. У будь-якій мові фонетична система відіграє чи не найбільшу роль, бо саме від неї залежить функціонування усної форми мовлення – первинної моделі спілкування, яка історично впливає на відбудову графіки й офографії конкретної мовної системи, а відтак, на формування більшості орфоепічних, акцентуаційних, графічних і орфографічних норм. Ця обставина особливо позначається на мовах з повнозначною вимовою, де письмо є звуковим. До таких мов, зокрема, належить українська. Нагадаємо, що звуки в українській

мові поділяються на голосні, які складаються з голосу ([a], [o], [y], [e], [и], [і]), приголосні, які складаються з шуму (глухі звуки [п], [т], [х], [с], [ш], [к], [ц], [ч], [ф]) або з шуму і голосу (дзвінкі звуки [б], [в], [д], [г], [ґ], [з], [ж], [дз], [дж]), і сонорні, які складаються з голосу і шуму і не мають глухих пар: [ў], [м], [н], [л], [р], [ї]. Крім цього, приголосні звуки можуть бути твердими і м'якими: [п] – [п’], [б] – [б’], [т] – [т’], [д] – [д’], [с] – [с’], [з] – [з’] та ін. Отже, українська мова відрізняється підвищеною звучністю за рахунок:

а) дзвінких приголосних [дз] і [дж], яких немає в російській мові: рос. *зеркало, пчела* – укр. [дз]еркало, б[дж]ола);

б) додаткових сонорних [ў] і [ї] (рос. *кровь*[ф’], *колбаса, сарай* – укр. кро[ў], ко[ї]баса, сара[ї]);

в) відкритих складів, яких більше порівняно з російською мовою (рос. *говорим* – укр. *говоримо*; рос. *ходит* – укр. *ходить*; рос. *первичной материей* – укр. *первинною матерією* тощо).

Таким чином, головною ознакою і нормою української орфоєпії є майже повна вимова голосних звуків, які, як правило, не підлягають кількісним або якісним змінам (тобто редукції: від лат. *редукціо*, що означає „зміна”) і оглушенню дзвінких приголосних. Відповідно до цієї норми наголос і позиція звуків у слові суттєво не впливають на характер вимови: в українській мові ми вимовляємо і пишемо (*вода, дуб, мед, розбити, розчистити*), а в російській мові пишемо (*вода, дуб, мёд*), але не вимовляємо ([вад`а], [дуп], [м’от]), а відтак, українські графічні норми відрізняються від російських.

Під графічними нормами розуміють правильне користування алфавітом – системою букв, яка передає звуки. Оскільки фонетичні системи української та російської мов різняться, різними є й їхні графічні системи: український алфавіт (у ньому нараховують 33 букви) побудований за принципом **монофункціональності** (тобто одна буква виконує одну функцію), а російський – **поліфункціональності** (кожна літера виконує декілька функцій). Передусім це стосується українських букв *е, є, ъо, ѝо, г, ґ*, апострофа і м’якого знака:

1. Російська буква *е* у слові *день* вимовляється як [’е], у слові *центр* – як [э], у слові *единый* – як [йе] (виконує три функції); буква *ё* у слові *лён* означає [’о], а у слові *подъём* – [йо] (виконує дві функції); буква *и* позначає звуки [и], [ы], [йи]: *билет, цирк, соловьи* (виконує три функції); буква *г* передає то звук [g] (*грунт*), то в кінці слова і перед наступним глухим – [к] (*друг*), то у словосполученні *Бог даст* – звук [h] (виконує три функції).

У цій же ситуації в українському алфавіті різному звучанню відповідатимуть різні букви: звуки [’е], [э] будуть передаватися буквою *е* (*день, центр*)¹; звукосполучення [йе] – буквою *є* (*єдиний*); російська буква *ё* – буквосполученнями *ьо* або *ьо* (*льон, підйом*); звуки [и], [ы], [йи] – буквами *і*, як у

¹ Звук [’е] в українській мові може існувати тільки в історичному контексті на місці характерного для російської мови звукосполучення „йе” наприкінці слова (по-третє) або в деяких власних назвах іншомовного (російського) походження (*Мешков, Малєєв*), про що мова буде йти далі.

слові *білет* (один звук – одна крапка над буквою), *ї*, як у слові *солов'ї* (два звуки – дві крапки над буквою) або *и*, як у слові *цирк*. Незнання алфавіту в таких ситуаціях руйнує графічні норми української мови і призводить до правових казусів при відтворенні власних назв українською мовою формами *Теплов* (тоді він *Тьйеплов?*), *Дементьев* (тоді він *Дьйемйентьев?*), *Солов'йов* чи *Соловьйов* (треба *Теплов, Дементьев, Соловйов*).

Російська „г” в українській мові зазвичай передається також ж літерою: *друг, горобець*. Проте в сучасному алфавіті існує і буква „г”, яка передає на письмі задньоязиковий зімкнений приголосний в запозичених і зукраїнізованих словах на місці західноєвропейського [g] або латинської літери *g*: *атрус, газда, гедзь, ганок, грати, гвалт, гуля, гніт, гава, дригати, Галаган, Гудзь, регіон, ґрунт, фата мортана, персона нон ґрата, альтер еґо, гуд бай, Гданськ* (і *Гданськ*), *Гренландія* (і *Гренландія*), *Гібралтар* (і *Гібралтар*), *Гарібальді* (і *Гарібальді*), *Гете* (і *Гете*) та ін. (повну інформацію про вживання літери „г” можна отримати в „Орфографічному словнику української мови”).

2. Через вплив російської мови нормоване вживання апострофа і м'якого знака в українській мові є найбільшою проблемою. В російській мові *ь* лише іноді використовується за призначенням, тобто для позначення м'якості (наприклад, *день*), а в більшості випадків – для передачі певної граматичної форми (*печь, ночь* – жіночий рід іменників третьої відміни; *читаешь* – друга особа однини дієслова; *режь* – наказовий спосіб дієслова) або твердої роздільної вимови після приголосних (*бьют, соловьи*). Остання функція дублюється розділовим твердим знаком, який ставиться перед *я, ю, е, ё* після префіксів і першої частини складних слів на приголосний (*подъезд, двухъярусный*). З функціонального погляду більшість таких вживань не мають відношення до алфавіту, бо пов'язані не з вимовою, а з морфологією слова.

Зовсім інша ситуація в українській мові. Тут м'який знак незалежно від походження слова (українського, російського, іншомовного), вимови (роздільної чи не роздільної) і якості попередніх звуків (губних, [p], [k] чи [д'], [т'], [з'], [с'], [л'], [н']) передає м'яку вимову (*кінь, адью, мідь, суть, восьмий, дядько, кільце, молотьба, бульйон, віньетка, Вінї, Дементьев, Дьяков, каньйон, компаньйон, кондотьєр, марсельєза, Ньютон, Севілья, Фетьйо*), а апостроф, відповідно, тверду роздільну вимову: *з'їзд, без'ядерний, об'єм, під'їхати, з'явитися; двох'ярусний, пів'яблука, пан'європейський, дит'ясла, комп'ютер, Лук'ян, ад'ютант, Джоґ'якарта, ін'єкція, кон'юнктив, кон'юнктура, к'янті, миш'як, Монтеск'є, п'єдестал, Руж'є, Фур'є*. Отже, для дотримання графічних вимог у такому контексті треба знати систему алфавіту і зовсім не обов'язково правила, сформульовані в підручниках, бо вони в більшості випадків спираються на морфологію (як в російській мові) і не враховують українські орфоепічні норми.

До найголовніших винятків належать:

– нечітка вимова голосних звуків [e] – [и] у ненаголошеному складі, де *e* зберігається лише на письмі, а у вимові перетворюється в [e^н] (*весна* [ве^нсн`а]);

– розмита вимова голосних звуків [и] – [і] після *г, к, х* (*який, якій* [яки^ій]);
– вимова приголосних звуків [г], [з], які можуть оглушуватися перед наступним глухим (*вогко* [в`охко], *безсердечний* [бес:е^нрд`ечний]).

У цих випадках треба спиратися на морфологічну будову слова, наприклад:

1) у прислівниках після кінцевих [г], [к], [х], шиплячих або [ц] і в суфіксах до складу яких входять ці звуки, писати **-и**: *тільки, по-київськи; перевіряючи документи; Рєзник, Новикова*); у прикметниках чоловічого роду фіксувати закінчення **-ий** (*київський проспект*), а у відмінкових закінченнях жіночого роду – **-ій** (*київській вулиці*); в іменниках у множині називного відмінка або у родовому відмінку однини після *г, к, х* писати закінчення **-и** (що? – *руки, ноги*; кого? – *Сороки Ольги*), а **-і** тоді, коли воно з'являється в результаті чергування у давальному і місцевому відмінках іменників жіночого роду (кому?, чому? – *Сороці Ользі; руці, нозі*);

2) у префіксах *роз-, без-, від-, через-, над-, під-* кінцевий звук фіксувати як дзвінкий (*розчистити, розігріти, безпечний, безвідповідальний, черезмірний, черезсмужжся, підсилити* тощо), але у префіксі *з-* перед [к, п, т, ф, х] зберігати за вимовою *с-*: *збити, зчистити*, але *спитати, схвалити, стверджувати* (правило кафе „*Птах*”).

Під впливом російської або діалектної вимови з'являються й порушення **акцентуаційних норм**. Ми досить часто чуємо *буд`емо, б`юлетень, вип`адок, дошк`а, кн`ижки, контр`актовий, лист`опад, л`юблю, маш`инопис, н`овий, од`инадцять, п`ерепис, пом`илка, р`укопис, ф`аховий, шл`яхи*, хоча правильно *б`удемо, бюлет`ень, д`ошка, в`ипадок, книжк`и, контракт`овий, листоп`ад, любл`ю, машин`опис, нов`ий, один`адцять, пер`епис, п`омилка, рук`опис, фахов`ий, шлях`и* (див. таблицю „Фонетичний мінімум. Норми наголосу”).

1.4. Фонетика та орфографічні норми української мови

Орфографічні норми в українській мові спираються переважно на вимову, тому **пріоритетним принципом українського правопису є фонетичний** (на відміну від російської мови з переважно морфологічним принципом правопису). Узагальнено це означає, що українська вимова позначається на письмі, або „якщо я вимовляю певний звук, я його фіксую, а якщо не вимовляю, то й не пишу”, наприклад: *нескінч`енний*, але *неск`інчений*; *знання*, але *знань*; *ллю*, але *лити*; *знаряддя, ванна, бруто*, але *клас, група, каса, комунізм, вона*; *даний, наданий, надані*; *тиждень* – *тижневий*, *проїзд* – *проїзний*, *лестоці* – *улесливий*, *щастя* – *щасливий*; *бризки* – *бризнути*, *писк* – *писнути*, *тріск* – *тріснути*; *масло* – *масний*; *мисль* – *умисний, навмисне*; *честь* – *чесний*, *жалість* – *жалісний*, *чернець* – *ченця*, *перстень* – *персня*; *ссати, бовваніти, Ганна, овва, лляний*, але *кутя, попада, свиня, третя, третє*; *завмерти* (але *завмирати*); *горіти* (але *гарячий*); *бог* (але *багатий*); *випускний, скнара, скніти, кістлявий, пестливий*, але

юний, шалений, жаданий, скажений, довгожданий; бароко, белетристика, бравісимо, ват (але *Ватт*), гун, колосальний, комунізм, лібрето, сума, фін, але аннали, бонна, брутто, булла, ванна, дурра, мадонна, манна, мірра, мотто, мулла, нетто, панна, пенні; Прага – празький, гірник – гірницький, парубок – парубоцький – парубоцтво, птах – птаство; Запоріжжя – запорізький, Париж – паризький, ткач – ткацький – ткацтво, товариш – товариський – товариство, боягуз – боягузький – боягузтво, молодець – молодецький – молодецтво, залісся – заліський; високий – вищий – вище; дорогий – дорожчий – дорожче, дужий – дужчий – дужче, низький – нижчий – нижче тощо.

Проте для тих, у кого українська мова не є рідною, виникають проблеми з вимовою і, відповідно, з орфографією. У такому випадку слід пам'ятати:

1) дієслівні форми на **-ть** вимовляються м'яко і пишуться з м'яким знаком (*чують, працюють, говорять, будується*);

2) наприкінці слова та складу звуки [з], [ц], [н] пом'якшуються: *боєць, близько, палець, швець, няньчити, кицька, кицьці*, крім випадків, коли [н] твердий у своїй початковій формі або далі йдуть шиплячі чи інші м'які приголосні: (*вінця, бо вінець, кінцівка, кінчик, бо кінець; волинський*). М'який знак присутній також у всіх відмінках, якщо він стоїть у початковій формі: *Галька – Гальці, дівчинонька – дівчиноньці* (але *галка – галці, сторінка – сторінці, пасмо – у пасмі*);

3) суфікси **-ськ-**, **-цьк-**, **-зьк-** вимовляються м'яко: *донецький, по-київськи, ризький, польський, кицька* тощо;

4) у родовому відмінку множини іменників жіночого роду м'якої групи І відміни та середнього роду на **-ння**, **-ця** II відміни відбувається пом'якшення: *друкарень, крамниць, матриць, пісень, робітниць, стаєнь; бажань, знань, кілець, місць, сердець* (і *серць*);

5) губні, шиплячі, [г], [к], [х] та [р] наприкінці слова і складу тверді (а губні ще й на початку слова), що й позначається на правописі попередніх і наступних букв: *воротар, піч, різте, любов, степ, сузір'я, п'ять, в'язи, львів'янин, сидячи, тільки, Радищев, тупик, Писарев, Лазарев, Аракчєєв, Пугачов, менше, тонший, Уманищина* тощо;

6) роздільна вимова можлива тільки на стику складів або морфем, а також на початку слова при твердій вимові попереднього приголосного. Порівняйте: *бур'-ян*, але *бу-ряк*; *м'ясо*, але *ряд*; *під'-їзд*, *сузір'-я*, *любов'-ю*, але *свя-то*, *мав-пячий*, *мор-квяний*; *комп'ютер* ([п] твердий), але *Дьяков* ([д'] м'який);

7) апостроф не пишеться після пом'якшеного [р'] (*рябий, буря*) і приголосних [б], [п], [в], [м], [ф], якщо у корені перед ними стоїть інший приголосний (апостроф додає в цьому випадку третій звук [й], який неможливо вимовити): *цвях, свято, духмяний, морквяний, різдвяний* (крім [р], бо це сонорний, а не приголосний звук: *торф'яний, верб'я, арф'яр, черв'як*);

8) канонічні церковнослов'янські слова типу *бож'ественний* пишуться з подвоєними **-нн-**, незважаючи на вимову;

9) у словах або морфемах, у яких від написання залежить передача інформації, спрощення не фіксується. У цьому випадку дотримуються морфологічного принципу правопису: *наддніпрянський, контрреволюція, ірраціональний, законний, інноваційний, сюрреалізм, імміграція, винний, кінний, баштанник, годинник, віконниця, Вінниця; пасся, піднісся, розрісся, міськком, страйкком, юннат* (на стику морфем); *тонна, тонн* (вага) і *тона, тон* (висота звука); *казахський* (щоб не сплутати з *козак*); *хвастливий, контрастний, форпостний, компостний, інтелігентський, фашистський, шістнадцять, шістдесят, шістсот* (через незрозумілість коренів *хвас-, контраст-, форпос-, компос-, інтеліген-, фашист-, -шіс*); *ніцький, баскський* (від *Ніцца, баск*); *Голландія, Марокко, Дарданелли, Міссісіпі, Тольятті, Руссо, Бессарабія* (і *андоррський* – від *Андорра, яффський* – від *Яффа*), *Таллінн, Ватт* (такі форми власних назв передають написання в мові-джерелі для правової ідентифікації об'єкта номінації). Проте якщо похідне слово віддаляється від значення префікса, приголосний не подовжується: *нотація – анотація, конотація* (деякі зі змін у сучасному правописі зафіксовані у додатку „Орфографічний мінімум. Слова, правопис яких зазнав змін згідно з новими правилами 1993 року”).

1.5. Граматика та морфологічні норми української мови

Поняття граматики та характеристика її розділів. Граматику часто плутають з орфографією або морфологією. Між тим граматика як система побудови певної мови прямого відношення до правопису не має, бо вона існувала завжди, незважаючи на те, чи була писемна форма мовлення, чи ні.

До граматики належить не тільки морфологія, а й синтаксис, оскільки мовна система охоплює принципи будови слів певного класу та їхнє поєднання у речення з метою передачі або отримання інформації. При цьому орфографія залежно від ступеня обізнаності з морфологією дозволяє адекватно або неадекватно передавати живе мовлення у площині писемної форми.

Таким чином, **граматика – це розділ мовознавства, який вивчає будову слова, класи слів за їхньою будовою і формами словозміни, а також типи словосполучень і речень.** Вона поділяється на морфологію (від гр. *morphe* – „форма, частина” і *logos* – „слово, вчення”) і синтаксис (гр. *syntaxis* – „побудова, порядок з'єднання”).

Морфологію не цікавить лексичне значення слова, а тільки його граматична структура. Наприклад, різні щодо лексичного значення слова *комітет, організація* мають одну граматичну структуру з однаковими граматичними категоріями роду, числа й відмінка. Синтаксис же цікавить конкретне лексичне значення слів і словосполучень, тому він вивчає зв'язки між ними у реченні.

Умовно кажучи, **морфологія – це вертикальний зріз мови** (об'єднання однакових за морфологічною структурою слів у певні частини мови: *вихід, склад,*

група, рішення, референдум – іменники; із, за – прийменники; сільський, відповідний, територіальний – прикметники; виходити, здійснюватися – дієслова), а синтаксис – горизонтальний зріз мовлення, яке здатне об'єднати з метою спілкування абсолютно різні за будовою слова в речення, наприклад: *Вихід із сільської громади здійснюється за рішенням референдуму відповідної територіальної громади* (із Закону „Про місцеве самоврядування в Україні”).

Правильне розуміння граматики набуває, таким чином, цілком конкретного значення, яке гарантує дотримання морфологічних і пунктуаційних норм для досягнення ясності й точності ділового спілкування.

Аналіз структури українських слів і частин мови дозволяє зробити висновок про те, що основною морфологічною нормою української мови є її підвищена граматична синонімія, що позначається на правилах вживання прийменників, сполучників і навіть суфіксів і закінчень. Найчастіше під впливом російської мови саме в них з'являються помилки, що руйнують ясність і точність документа або висловлювання. Проаналізуємо найпоширеніші з них.

Закінчення родового відмінка в іменниках чоловічого роду другої відміни однини в українській мові можуть мати варіанти *-а (-я)* і *-у (-ю)*. Уявлення традиційної граматики про те, що вони вказують тільки на граматичну форму слова, у цьому випадку не спрацьовує, бо граматична синонімія впливає на його лексичне значення (порівняйте: *підійдіть до стола* і *йдіть до столу*). Описання ситуацій, у яких може вживатися той чи інший варіант, практично нічого не дає: ситуацій безліч, і описати всі неможливо. Більш надійнішим і дієвішим є принцип розкриття лексичних значень через граматичні синоніми.

Грамматичним варіантом *-а (-я)* передається інформація про предмети, на які можна показати (у тому числі на географічній карті для точкових об'єктів) або які можна точно визначити з погляду розміру, часу, ваги тощо: *Івана, документа, елемента живлення, кілограма, м'якого знака; коштовного каменя, Києва, Івано-Франківська, вівторка, метра, місяця листопада*. Відповідно. Грамматичним варіантом *-у (-ю)* передається інформація про предмети зі значенням узагальненості, абстрактності або невизначеності з погляду розміру, часу ваги тощо, на які не можна показати (у тому числі на географічній карті для просторових об'єктів): *маркетингу, болю, елементу процесу, комітету, виробництво каменю, Кабінету міністрів, знаку божого, океану, Дунаю, Кривбасу, району, періоду, часу, розміру, пора листопаду, яру*.

Виняток становлять просторові, узагальнені та процесуальні поняття з наголосом на закінченні: *Дніпр`а, Діниц`я, Дністр`а, Иртиш`а, мост`а* (й *м`осту*), *плот`а* (й *пл`оту*), *вісв`а, ліск`а, ставк`а, ярк`а, гопак`а, козак`а, ривк`а, стрибк`а, стусан`а* тощо (більш докладно про ситуації, у яких вживаються варіанти *-а (-я)*, *-у (-ю)* див. в „Українському правописі”, с. 68-71).

Закінчення давального відмінка в іменниках II відміни чоловічого роду однини в українській мові можуть мати два варіанти: *-у* і *-ові (-еві)*. Варіант *-ові* позначає фізичну або юридичну особу (можна *деканові, заводові*, але не

комп'ютерів) для уникнення двозначності в давальному і родовому відмінках (правильно *деканові* (кому?) *факультету* (чого?), а не *декану факультету*) і досягнення милозвучності (краще *Тарасові Шевченку*, ніж *Тарасу Шевченку*).

Граматична синонімія у словосполученнях. Досить часто вживання різних граматичних форм у споріднених словах принципово змінює лексичне значення висловлювання. Так, іменник *завідувач* вимагає форм **родового відмінка** (чого?), бо йдеться про керівництво якимось напрямком діяльності, про **народження** певних ідей (*завідувач кафедри*, *завідувач загального відділу*), а іменник *завідуючий* – форм орудного відмінка (чим?), бо йдеться про предмети, товар тощо (*завідуючий відділом взуття*, *завідуючий складом*). Оскільки в першому випадку слова „кафедра”, „відділ”, „сектор” втрачають своє первинне значення, скорочення назв посад *завкафедри*, *заввідділу*, *завсектору* в українській мові пишуться разом.

Іменник *на протязі*, що калькує російське *на протяжении*, перекладається російською мовою *на сквозняке*. Ось чому якщо йдеться про прийменник, нормованим є вживання форми *протягом*. Отже, „*Ми працювали при відчинених вікнах, на протязі*”, але „*Протягом тижня йшли дощі*”.

Словосполучення типу *керуючий справами* (посада), *генеруючий пристрій* („генератор”) мають значення предметності і вживаються як суто термінологічні. Якщо йдеться про дію або процес, то тоді дієприкметники недоконаного виду перекладаються підрядним реченням: *що керує процесом; що генерує ідеї; що мешкає за адресою* тощо.

Граматична синонімія при вживанні прийменників.

Прийменник *по* залежно від значення передається в українській мові прийменниками *по, з, за, на, через, у, щодо, стосовно, для, до, залежно від, під*. За своїм походженням він має значення напрямку руху, ось чому на відміну від російської мови вживається для позначення руху в конкретному напрямку і тільки в місцевому, а не давальному відмінку: (рос. Д.п. *по улице, по улицам* – укр. М.в. *по вулиці, по вулицях*). Інші вживання, характерні для російської мови, в українській мові замінюються синонімами, що точно передають відповідні значення: *идти по берегу, пересылают по почте – йти берегом, пересилати поштою* (рух без конкретного напрямку або засіб руху), *по газетам пишут – у газетах пишуть* (джерело інформації), *действовать по закону – діяти за законом* (дотримання норм дії), *плывть по течению – пливти за течією* (пасивний рух), *по зову сердца, по требованию – на поклик, на вимогу* (опосередкований рух), *по болезни, по ошибке – через хворобу, через помилку* (відсутність через негативні обставини), *по праздникам – у свята* (дія у певний період), *приехать по делу – приїхати у справі* (умотивований рух), *комиссия по составлению плана – комісія для складання плану* (дія для досягнення мети), *смотря по погоде – залежно від погоди* (дія залежно від обставин), *по воскресенью включительно – до неділі включно* (дія у певний період), *им это по силам – їм це під силу* (потенційна дія).

Прийменник в у російській мові має два основних значення: місця перебування (*в школі*) і напрямок руху, як і прийменник *к* (*в школу, к столу*). Але крім основних, він набуває ще й значень дії на чиюсь користь (*в его пользу, в его адрес*) і приблизної оцінки розмірів, дій, потенційного руху (*в три метра, в двух шагах, в двух словах*), що й фіксується в українській мові різними словосполученнями: *у школі, в Одесі; до школи, до вікна; на його адресу, на його користь; завдовжки три метри; двома словами; за два кроки* тощо.

Російський прийменник у зі значенням місця перебування (*у окна*) передається прийменником *біля* (*біля вікна*), який не є фонетичним варіантом прийменника *у* (*в*) у словосполученнях типу *у Києві (в Одесі)*.

Російський прийменник на вживається в українській мові тільки у прямому значенні – „перебувати на поверхні чогось” (*на столі*), а в інших випадках (наприклад, *говорить на родном языке*) передається безприйменниковим словосполученням, бо йдеться про засіб спілкування (*розмовляти рідною мовою*; порівняйте: *працювати лопатою*, а не *працювати на лопаті*), або прийменником *протягом* на позначення часу (*на протяжении двух дней – протягом двох днів*).

Не менш складним є переклад інших російських прийменників і сполучників. Треба запам'ятати:

при лампе, при жизни – при лампі, але за життя;

из-за, в зависимости – через необережність, залежно від умов;

согласно чему – згідно з наказом, відповідно до наказу;

Иван и Петр, Оксана и Иван – Іван і Петро, Оксана й Іван (але фонетичні варіанти єднального сполучника не слід плутати з єднально-протиставним сполучником *та*: *небо та земля* (див. „Додатки”).

1.6. Синтаксис та пунктуаційні норми української мови

Головна мета мови – бути засобом спілкування за допомогою слів. Але окреме слово, як і окреме словосполучення, не можуть висловити думку, бо вони тільки називають предмет (*книга, нова книга, я, працювати, у, державні органи влади*), а речення несе про нього повну інформацію: *Нова книга лежить на столі; Я працюю в державних органах влади.*

Таким чином, щоб спілкування відбулося, а мова перетворилася на зрозумілий мовленнєвий потік, слова треба пов'язати у речення за певною системою. Вивченням цієї системи й займається **синтаксис – розділ граматики, який описує будову і способи поєднання слів у словосполучення й речення для передачі інформації**. У багатьох ситуаціях усного спілкування інформація може передаватися і невербальними засобами комунікації (жестами, мімікою, паузами, інтонацією), що фіксується на письмі за допомогою розділових знаків.

Пунктуація – це кодований синтаксичний виражальний засіб, що фіксує інформацію, передану невербальними засобами комунікації, за

допомогою розділових знаків у писемній формі мовлення.

Отже, для адекватного користування пунктуаційними нормами треба, по-перше, знати основні принципи синтаксичної будови речення, а по-друге, розшифрувати функції і значення розділових знаків. Але для такої розшифровки (і дотримання пунктуаційних норм) необхідно відповісти щонайменше на три запитання: у яких членах речення зосереджена головна інформація, коли вона повна чи неповна, і скільки інформацій у реченні.

1. Головна інформація зосереджена у граматичному центрі речення – підметі та присудку (або тільки присудку). В узвичаєній традиції підмет і присудок (категорії синтаксису) ототожнюються з іменником і дієсловом (категоріями морфології), які нібито відповідають на питання *хто?, що?* або *що робити?, що зробити?*. При такому розумінні у реченні *Боротися – значить, жити* підмет відсутній, а в реченні *Заходи до річниці Перемоги на завершненні* – відсутній присудок. Насправді синтаксис не цікавлять частини мови, бо він вивчає не окремі слова, а словосполучення й речення, орієнтуючись на їхнє значення при спілкуванні (одиниці мовлення). Ось чому вирвані із контексту слова у наведених прикладах можуть бути об'єднаними в одну частину мови (*боротися, жити* – дієслова; *заходи, на завершненні* – іменники), розрізняючись принципово як одиниці мовлення (*боротися, заходи* – підмети, а *жити, на завершненні* – присудки). З погляду синтаксису головні члени речення не можуть відповідати на запитання, бо вони не залежать один від одного або від інших членів речення. **Підмет – це головний член речення, який повідомляє, про що йдеться мова (тема речення), а присудок – про те головне, що ми узнали про підмет (ідея речення).** Вони можуть виражатися будь-якими частинами мови, невербально, словосполученнями і навіть складними синтаксичними конструкціями, аж до цілого тексту: *Крим – півострів України* (підмет і присудок – іменники); *Думати – значить, жити* (підмет і присудок – дієслова); *1941 рік...* (присудок фіксується трьома крапками); *Зима!* (присудок домислюється); *Більшість з нас* – студенти (підмет виражений словосполученням).

2. Повнота розуміння інформації пов'язане з поняттям повного або неповного речення. **Неповне – це речення, у якому немає повної інформації без контексту.** Наприклад, у реченні *Люди відкритого комунікативного типу зосереджують увагу на партнерові, а закритого – на собі* друга частина без першої незрозуміла, бо в ній пропущена фраза *а люди... комунікативного типу зосереджують увагу на собі*. З цього погляду речення типу *Вечоріє. Зима. Тиша.* – повні, а діалог майже завжди складатиметься з неповних речень:

– *Ти корінний киянин?*

– **Так** (речення неповне, ускладнене, поширене).

3. Складні речення краще класифікувати за типом зв'язку між окремими частинами, а не за наявністю або відсутністю сполучників. Із цього погляду складні речення поділяються на сурядні й підрядні. При сурядному зв'язку частини рівноправні і з'єднуються між собою сполучником сурядності

(складносурядне речення) або єднальною інтонацією (складносурядне безсполучникове речення). Цю граматичну й інтонаційну рівноправність на письмі підкреслює кома і сполучник *і* або тільки кома, якщо з'єднується три або більше сурядних частин. Порівняйте: *Нова глобальна інформаційна економіка стає поступово віртуальною, і цим кардинально підринається фондоутворення у галузях традиційної економіки і Прийшла весна, прилетіли птахи, розпустилися дерева* тощо. При підрядному зв'язку, як мінімум, одне з речень не може існувати без головного. З'єднуються такі речення сполучниками підрядності, які вказують на значення причини, наслідку, умови тощо (і тоді між частинами ставиться кома) або відповідною інтонацією (і тоді між частинами замість сполучників треба вживати двокрапку, тире або крапку з комою). Порівняйте: *Глобальний економічний обіг звужується, тому що він все більше концентрується у „клубі” елітних країн* (складнопідрядне речення з підрядним причини) і *Глобальний економічний обіг звужується: він все більше концентрується у „клубі” елітних країн* (складнопідрядне безсполучникове речення з причинною інтонацією).

Значення і функції розділових знаків. Для правильного вживання того або іншого розділового знаку, треба знати, для чого він ставиться. Якщо в усній формі мовлення інформація часто залежить від інтонації, жестів, міміки і пауз, то на письмі вона передається тільки відповідними розділовими знаками, які в реченні виконують певну функцію або несуть змістовне навантаження. Так, відоме прислів'я, записане у формі *Щастя в повітрі не в'ється – воно в боротьбі достається* передає значення висновку, протиставлення. Якщо ж між його частинами поставити двокрапку (*Щастя в повітрі не в'ється: воно в боротьбі достається*), речення буде передавати значення причини: І, нарешті, кома буде вказувати на рівноправність, сурядність частин складного безсполучникового речення, яки у вимові підкреслюється відповідною інтонацією: *Щастя в повітрі не в'ється, воно в боротьбі достається*.

Із цього погляду всі розділові знаки поділяються на **інтонаційні** (крапка, знак питання, знак оклику, три крапки) і **змістовно-інтонаційні**, серед яких розрізняють **функціональні** (кома, коми, крапка з комою, дужки) і **інформативні** знаки (двокрапка й тире).

У практиці ділового мовлення серед інтонаційних розділових знаків вживається, як правило, тільки крапка, тому помилки при її вживанні практично не зустрічаються. Ось чому основну увагу треба зосередити на змістовно-інтонаційних знаках, де помилки змінюють значення висловлювання, а отже, впливають на юридичну, наукову і професійну адекватність тексту.

Кома служить для з'єднання однорідних членів речення або сурядних (однорідних) безсполучникових речень у складне речення. Так, у реченні *На столі лежали і книги, і зошити, і олівці „і”* є підсилювальною часткою, а функції з'єднання однорідних понять на письмі виконує кома (порівняйте: *великий святковий салют* – поняття різні, тому кома не ставиться). У сполучниковому

реченні (хоч складносурядному, хоч складнопідрядному) кома не виконує функції з'єднання (для цього є сполучники). Вона є сигнальним знаком, який вказує на кількість інформацій: *На Матвіївській затоці в цей час висока повінь, і тому здається вона дивно просторою* (В. Собко); *Це в першу чергу стосується дрібних і середніх підприємств, що орієнтовані на промислове виробництво* (З журналу).

За відсутності сполучника (як правило, коли в складносурядному реченні більше двох граматичних центрів), його функцію виконує кома: *Шумів травною степ шовковий, сміявся день, пісні лились* (О. Олесь); *Перше пленарне засідання розпочнеться 12 жовтня 2004 року, заключне засідання відбудеться 15 жовтня 2004 року*. Крім цього, кома може з'єднувати пряму мову і слова автора: *„Ніщо так не красить людину, як натхнення”, – подумала Ярослава* (З газет).

Кома у названих позиціях не ставиться:

1. Між частинами супідрядного однорідного речення, з'єднаними одиничними сполучниками **і, та, або, чи** (у цьому випадку друге підрядне речення неповне) наприклад: *Добре було б, коли б саме тепер хтось заглянув до нас в гості **чи** хоча б мама почала співати* (М. Стельмах);

2. Якщо в складному реченні збігаються поряд два сполучники, наприклад: *Вася Багіров з досвіду знав, **що коли** почався такий наступ, то батальйон, рано чи пізно, піде вперед* (О. Гончар). Проте, коли підрядне речення можна опустити без шкоди для будови всього речення, кома залишається: *Іван Антонович, розлютившись, кричав, **що, доки** командує ротою, нікому не дозволить створювати в ній нездорові взаємини* (О. Гончар).

Коми – це парні знаки-функції для відокремлення частин, які повністю або частково відірвались від основного змісту речення. Вони вживаються:

1. Для відокремлення слів або словосполучень, граматично не зв'язаних з реченням (звертань, вставних конструкцій, слів-речень **так** або **ні**, вигуків): *Ви, **вельмишановний пане Вікторе, мабуть, знаєте, що** Київміськбуд розпочав будівництво нового мікрорайону на Троєщині; **За даними Держкомстату України, у 1998 р. інновації здійснювали 1738 промислових підприємств, що складає 18,7% їх загальної кількості; **Так, я буду крізь сльози сміятись***** (Л. Українка); ***Ох, зійди, моя зірко лагідна!*** (Л. Українка). У наведених прикладах виділені слова й словосполучення не відповідають на запитання і виражають суб'єктивну оцінку мовця стосовно викладеної ним інформації.

2. Для відокремлення різного роду уточнень, які розпізнаються за допомогою словосполучення *а саме...*, що додається до головного слова за адресним принципом (*а саме де?, а саме хто, а саме що?, а саме коли?, а саме як?, а саме який?* тощо): *Ніч була темна, **аж** чорна* (М. Коцюбинський) – уточнювальне означення); *В долині, **край** лісу, висить синя імла* (М. Коцюбинський) – уточнювальна обставини місця; *Я, **Мацько Дмитро Сергійович, одержав від Красикова Петра Андрійовича гроші в сумі 3000 (три тисячі) гривень*** – уточнювальний підмет. Різні уточнення досить часто вводяться

в речення за допомогою пояснювальних сполучників та приєднувальних слів **тобто, цебто, або, чи, а саме, зокрема, навіть, особливо, наприклад, у тому числі, хіба що, причому**: *Кумис, або перешумоване кобиляче молоко, вживається як ліки*. При цьому пояснювальні сполучники **або, чи** треба відрізняти від однозвучних розділових сполучників: *Їй би вчителькою бути або актрисою*.

3. Для відокремлення поширених прикладок і додатків: *Рими, дочки безсонних ночей, покидають мене* (Л. Українка) – прикладка; *Свої пропозиції щодо поновлення постачання надіслали всі підприємства, що співпрацювали з нами, крім Вашого* (відокремлений додаток).

4. Для відокремлення обставин, виражених дієприслівником або дієприслівниковим зворотом, і поширених означень, якщо вони стоять після головного слова: *Робітники несуть повну матеріальну відповідальність за збитки, спричинені з їх провини підприємству* (поширене означення, виражене дієприкметниковим зворотом); *З плавнів знявся білий туман, сивими хмарами покотився по тихому Дунаю, покриваючи блакитні гори* (М. Коцюбинський) – поширена обставина, виражена дієприслівниковим зворотом; *Підрахувавши, ми прийшли до висновку про недоцільність подальшої співпраці з Вашою фірмою* (обставина, виражена дієприслівником); *І раптом щось гуркоче в далечині, чорній і тривожній, і хмари захоплюють все небо й сонце* (поширене означення, виражене прикметниками). Проте якщо одиничні дієприслівники наближаються за значенням до прислівників, вони не відокремлюються: *Бійці сиділи деякий час задумавшись* (О. Гончар).

Іноді поширені означення (і навіть одиничні) відокремлюються, незважаючи на те, що стоять перед означуваним словом, якщо вони мають обставинний відтінок або після них стоїть особовий займенник (власна назва): *Завжди урівноважений і терплячий, капітан Чумаченко ставав нещадним, коли виявляв, що якась рота зазнала марних втрат людьми* (О. Гончар). Або: *До краю збуджений, він стояв біля входу*.

5. Для відокремлення обставини допустовості з прийменниковою сполукою **незважаючи на, а також, за бажанням автора** при видільній інтонації з прийменниками і прийменниковими сполуками **всупереч, наперекір, попри, при, залежно від, за наявністю, за відсутністю, за браком, на випадок, у зв'язку з, завдяки, внаслідок, згідно з, на відміну від**: *Всупереч зовнішній легковажності, Люба напрочуд чесно уміла зберігати таємниці* (О. Гончар); *Атоми металів, на відміну від атомів кисню, не зв'язані в молекули*.

Крапка з комою – знак-функція для роз'єднання різних за змістом інформацій, об'єднаних у безсполучникове складне речення (як правило, з одним неповним реченням). Це подвійний, антонімічний до коми розділовий знак, який вказує, з одного боку, що частини речення далекі між собою за змістом (для цього між ними ставиться крапка), а з іншого, що їх все ж таки з'єднали у межах однієї

синтаксичної конструкції (для цього до крапки додають ще й кому): *Вербовий частокіл до самого берега прийнявся і пустив од себе широке гілля; вербові гілки, густо повтикані в землю, стали високими вербами* (І. Нечуй-Левицький). У практиці професійного спілкування вживання крапки з комою можлива при об'єднанні у межах одного речення різних інформаційних деталей: *За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, працівникові виплачуються грошові винагороди, що містять у собі:*

- а) щомісячні виплати;*
- б) одноразові виплати за виконання окремих завдань;*
- в) виплати за виконання обов'язків з високою якістю.*

З образністю й метафоричністю мови у межах публіцистичного або художнього стилів пов'язане вживання крапки з комою у складносурядному реченні, якщо прості речення далекі одне від одного за змістом або вже мають інші розділові знаки: *І в хаті в них стало чепурніше, ясніше; і хліб не такий чорний та сухий; і каша до борщу не вряди-годи; а часом і сир на вареники* (П. Мирний); *Не всі серця дадуться хробаку, не всі шляхи у круг закуто; і проросте зелена рута на жовтому піску* (М. Бажан).

Дужки – парний знак-функція для відокремлення вставних речень або складних синтаксичних конструкцій, які граматично не зв'язані з основною інформацією (у межах художнього й публіцистичного стилів у таких випадках може ставитися і парне тире). Він уживається як синонім до парних ком, якщо їх недостатньо для внесення в основний текст додаткової або асоціативної інформації, великої за розміром: *Управлінню Державної пожежної охорони спільно з Міністерством фінансів України розробити інструкцію про порядок використання коштів, одержаних від застосування штрафних санкцій* (Міністерство внутрішніх справ України. Наказ № 6, 1995 р.); *Там батько, плачучи з дітьми (а ми малі були і голі), не витерпів лихої долі – умер на панцині...* (Т. Шевченко).

Двокрапка – це знак причини, пояснення. Він ставиться:

1. У безсполучниковому складному реченні, якщо друга частина розкриває зміст першої або вказує на причину того, про що йдеться в першій частині: *Весна була тепла: парувала земля, від перших листочків ішов тонкий аромат* (П. Панч); *Сторони уклали цей контракт про наступне: за цим контрактом Працівник зобов'язується виконувати обов'язки консультанта, а Роботодавець зобов'язується створювати необхідні умови для Працівника, виплачувати йому грошову винагороду і надавати соціально-побутові послуги.*

2. Після узагальнювального слова перед однорідними членами речення:

Крім питань, зазначених у частині першій цієї статті, виключно на пленарних засіданнях обласних рад вирішуються такі питання:

– *затвердження відповідно до законодавства правил забудови і благоустрою населених пунктів області;*

– прийняття у межах, що визначаються законами, рішень з питань боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, які передбачають за їх порушення адміністративну відповідальність;

– встановлення відповідно до закону місцевого збору за проїзд по території прикордонних областей автотранспорту, що прямує за кордон, визначення порядку його сплати... (Із Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”).

3. Після слів автора при прямій мові або при цитуванні: *Даний контракт передбачає: „Роботодавець має право своїм розпорядженням додатково покласти на Працівника виконання обов’язків відсутнього працівника підприємства (відпустка, хвороба тощо) на термін не більше як на два місяці”*. Або: *„І тихо-тихесенько я промовляла: „Сон літньої ночі! Мені тебе жаль!”* (Л. Українка).

Тире – знак, що передає інформацію наслідку, висновку, протиставлення (знак „розриву”). Як антонімічний до двокрапки (*тому що – ось чому*), він ставиться у таких випадках:

1. У складному безсполучниковому реченні (іноді і в складносурядному, якщо це художній стиль), коли друга частина містить протиставлення або висновок до першої частини: *Проминуло за весною літо – все навколо золотом повито* (Н. Забіла); *Дунав, доля зустрінеться – спіткалося горе* (Т. Шевченко); *Гляне – холодною водою обіллє* (М. Вовчок); *Дмухнув вітер понад ставом – і сліду не стало* (Т. Шевченко).

2. Після однорідних членів перед узагальнювальним словом: *Щастя, здоров’я, веселість – все цвіло в тім домі* (М. Коцюбинський).

3. При прямій мові, якщо далі йдуть слова автора: *„Що це за дівчина? Де вона взялася в нашому селі?” – думав молодий Джеря, надіваючи шапку і перекидаючи свитку через плече* (І. Нечуй-Левицький).

4. На знак пропуску дієслівної зв’язки між підметом і присудком, якщо вони стоять в одній граматичній формі і виражені однією частиною мови: *Загальні збори – зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення. Але: Я студент. Будівництво на завершненні*.

Іноді в одній позиції збігається кілька розділових знаків, якщо вони мають різні функції або різні призначення (дужки і будь-який розділовий знак, кома і парне тире): *А хіба література (і мистецтво взагалі) – не складова частина життя?* (М. Рильський); *Те, що ми зємо „любовною” поезією, позначене у Підсухи – не тільки у нього, звичайно, – щирою чистотою* (М. Рильський).

1.7. Лексичні норми ділової української мови

Найголовнішою системною особливістю української лексики порівняно з російською багатозначністю є її підвищена синонімічність, а отже, для дотримання лексичних норм у діловому мовленні треба враховувати залежність

слова від контексту:

я считаю, что, считают до ста – я вважаю (маю думку), що, рахувати до ста (підрахунок);

внесите в личное дело, это мое личное дело – внесіть до особової справи (документ), *це моя особиста справа* (позиція, вчинок);

общественная организация, общественный строй – громадська організація (частина суспільства), *суспільний лад* (усе суспільство);

способность к чему-либо, умственная способность, покупательная способность – здатність до чогось, обороноздатність (реальна можливість), *розумова здібність* (показник таланту), *купівельна спроможність* (показник фінансових можливостей);

технические средства, денежные средства, средство труда – технічні засоби (обладнання), *кошти* (фінанси), *знаряддя праці* (предмети);

лицо человека, юридическое лицо – обличчя людини (частина людини), *юридична особа* (учасник юридичного процесу);

высшее образование, образование частных – вища освіта (ступінь освіченості), *утворення дієприкметників* (процес);

решить задачу, задача государства – розв'язати задачу (математичну), *завдання держави* (вирішення проблеми);

в качестве преподавателя, дело в качестве продукции – як викладач, справа в якості продукції тощо.

Якщо цього не робити, помилки типу *виробничий шлюб* (замість *виробничий брак*) здатні зруйнувати наукову або ділову основу документа.

Причиною подібних помилок стає і міжмовна омонімія, наприклад:

на минулій неділі ми обговорювали це питання (треба *минулого тижня*);

слідуюче, любе питання (треба *наступне, будь-яке*);

міжнародні відношення замість *відносини*;

сварка замість *зварювання* (*сварка* – це рос. *ссора*);

область виробництва, діяльності замість *галузь, сфера*;

об'єм виробництва замість *обсяг* (*об'єм* вживається як фізична величина);

управління колективом замість *керівництво* (але *управління заводу*);

учбовий заклад замість *навчальний* (але: *учбовий літак*, тобто „тренажер”);

суспільне (рос. *общественное*) *підприємство* замість *спільне*.

Паралельне вживання паронімів типу *місцеві органи влади – міські органи влади* пов'язані з невизначеністю близьких за звучанням слів і міжмовною російсько-українською омонімією (*местный – місцевий, міський*, хоча останнє значення належить до російського поняття *городской*).

Природа цих помилок в тому, що українська мова довгий час контактувала з багатьма європейськими мовами і культурами, вбираючи своєрідність їхньої лексики, і в той же час зберігаючи свої варіанти, які стали основою для розгалуженої лексико-семантичної системи: *фах – спеціальність* (За *фахом я лікар, за спеціальністю – терапевт*), *крапка – точка* (*поставити крапку, точка зору*), *лук – цибуля* (*стріляти з лука, цибуля до страви*), *брак – шлюб* (*брак у роботі, вступити до шлюбу*), *ціль – мета* (*влучити у ціль, мета дисертаційного*

дослідження, але: цілі дисертаційного дослідження), процент – відсоток, гелікоптер – вертоліт, перукарня – цирульня та ін. Слова фах, крапка, цибуля, брак, місто, мета, процент, гелікоптер, цирульня, олівець, кома, страйк, позитивний, негативний прийшли з латинської, грецької, польської, німецької, італійської та інших мов, проте традиційні терміни типу кут, розчин залишаються українськими.

Поширене варіювання при правильному вживанні слів з їхніми основними і переносними значеннями піднесло українську мову до рівня найрозвиненіших мов світу. У той же час невміле користування лексичною скарбницею при неправильному розумінні значень, стилістичних і граматичних розбіжностей російської й української мов звужує можливості останньої і перетворює процес спілкування у слабо вмотивований мовленнєвий потік з великою кількістю двозначностей, недоречностей і семантичних парадоксів.

У зв'язку з цим користування лексичною системою в межах наукового й ділового стилів вимагає дотримання певних норм:

1. Терміни прагнуть до інтернаціоналізації та однозначності, бо їхнім основним завданням є міжмовне розуміння професійних понять. Ось чому при наявності двох або більше дублетів перевагу слід надавати інтернаціональному варіантові, якщо він широко ввійшов у розмовну практику (наприклад, *телефонна трубка, масштаб, екватор, фотографія, аеродром* а не *слухавка, мерило, рівноденник, світлина, летовище*), і українському (загальнослов'янському), якщо він не має метафоричного значення або не несе незвичного емоційного навантаження і більш відомий, ніж його закордонний ерзац (наприклад, *вертоліт, керівник, євро, міліціонер, дівчина*, а не *гелікоптер, чільник, євро, міліціант, юнка*).

2. Терміни іншомовного походження (у тому числі й російського), які ввійшли до широкого вжитку, не підлягають перекладу, але вимагають дотримання фонетичних і граматичних особливостей української мови:

а) правильної передачі звуків [і, и, е] – *інжиніринг, маркетинг, кальцій, стартова доріжка* (але *стежка у лісі*);

б) обізнаності зі специфічними суфіксами: *-ення, -ання, -іння* (здійснення, визнання, творіння) *-ість* (зайнятість), *-ство, -цтво* (сумісництво), *-ова-, -ува-, -юва-* (виконувати, моделювати), *-ння* (знання), *-ття* (прийняття), *-учи-* (враховуючи), *-ачи-* (дивлячись), *-ен-* (зроблений для форм доконаного виду, але який робить, а не роблячий; що мешкає, а не мешкаючий тощо).

3. За наявності двох українських варіантів у професійному спілкуванні (розмовно-діалектного чи емоційно-метафоричного) перевагу слід віддавати нейтральному, наприклад: не *заробітна платня*, а *заробітна плата*; не *буцегарня*, а *в'язниця*; не *гоцати*, а *танцювати*; не *відсоток*, а *процент*; не *виші*, а *вузи, вузівський* (бо *вузи* – не абревіатура, яка перекладається як *ВНЗ*, а слово). У цьому контексті в діловому й науковому стилях велика роль надається книжним словам, термінологічній лексиці і зводиться нанівець уживання професіоналізмів типу *козел, збити докупи рахунок, проголосувати питання*, які мають незвичне значення або незвичну форму.

Тема 2. СТИЛІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРНОЇ МОВИ

Як відомо, мова – це ідеальна система, завдяки якій відбувається спілкування. Але на практиці можливі ситуації, коли люди, користуючись однією мовою, не розуміють один одного і не досягають мовленнєвої спільності. Річ у тім, що мовні засоби залежно від форми спілкування (усної чи писемної), функцій, мовного середовища та мети спілкування (що є ознакою стильової диференціації) мають бути різними. Неадекватність їхнього використання призводить до непорозуміння й руйнування основної призначеності мови – бути найуніверсальнішим і найважливішим засобом спілкування. Ось чому вивчення специфіки усної і писемної форм мовлення з аналізом ситуацій міжстильових комунікацій перетворюється в головний атрибут професійної підготовки спеціаліста, що працює з колективом.

2.1. Загальна характеристика форм і стилів мовлення

Стильова диференціація порівняно молода категорія мовної історії, яка з'явилась тільки на етапі формування писемної форми мовлення, літературної мови, науки і публіцистики. Стилям передувала усна форма спілкування, яка виникла на початковому етапі розвитку людства разом з практичною потребою людей **безпосередньо** обмінюватися думками у процесі свідомої колективної діяльності серед мінімальної кількості членів первинних співтовариств (стадо, рід, плем'я). Це справило величезний вплив на розвиток їхнього мислення, бо відтепер знання стало можливим набувати не тільки за допомогою власного досвіду, але й досвіду співрозмовників. Кількість інформації ставала все більшою, людські об'єднання стали сягати розмірів території заселення народу (хоч і з умовними кордонами протодержавних утворень), а безпосередня форма спілкування вже не могла задовольнити їхні потреби в розповсюдженні, збереженні і збагаченні знань. Виникла об'єктивна необхідність у появі опосередкованої форми спілкування – писемної, яка створювала можливість передавати інформацію у будь-який час і на будь-яку відстань. На її основі виникла і почала розвиватися літературна мова як найголовніший засіб об'єднання народів у націю. Без неї існування нації неможлива, бо усна форма не в змозі сформуванати спільні національно-естетичні цінності на великій території: тільки освічена й грамотна людина може адекватно сприймати необмежену часом і простором інформацію.

Ось чому політика „оптимізації” освіти і культури на основі економічної і прибуткової доцільності приховує в собі небезпеку руйнування національно-державних утворень. Державна модель освіти, культури і літературно-художнього виховання має діяти в будь-якій територіальній громаді, незалежно від її чисельності, і бути єдиною для всієї країни, а функціональні різновиди спільнонаціональної мови не можуть обмежуватися тільки розмовною стихією.

Вони мають поширюватися на художню, публіцистичну, ділову й наукову сфери. В управлінській діяльності, яка здебільшого здійснюється в писемному контексті (бо на усну форму не можна юридично посилається), слід неухильно дотримуватися існуючих норм граматики, орфографії й пунктуації і мати на увазі чітку диференціацію за стилями, розуміючи, які мовні засоби краще вживати у кожному з них. У сучасному контексті вони набули особливого розголосу.

Отже стилі – це функціональні різновиди спільнонаціональної мови, які різняться типовими засобами залежно від сфери людського спілкування. Природа форм і стилів соціальна – професійне володіння ними стає невід’ємною ознакою управлінської діяльності сучасної людини, яка більшу частину свого життя проводить у діловому контексті.

Виходячи із соціальної природи слова як функціональної одиниці, визначаються **особливості форм спілкування**, які поділяються на усну і писемну. Вони мають принципові відмінності і різняться за такими ознаками:

За походженням. Усна форма мовлення первинна, а писемна – вторинна: як в історичному контексті, так і з погляду конкретної ситуації, бо в будь-яких випадках думка спочатку формується усно (або формулюється перед її записом іншим комунікантом). Ось чому мовна модель менеджменту передбачає обов’язковий діалог із суспільством перед прийняттям остаточних рішень з їхньою фіксацією в законах і постановах.

За виражальними засобами і сприйманням. Усна форма мовлення матеріалізується у звуках, жестах, міміці, паузах, інтонації (зауважимо при цьому, що більшість інформації у сучасному житті передається невербальними засобами комунікації), а писемна – тільки в буквах і розділових знаках. Ось чому в усному мовленні діалог, що не супроводжується жестами, мімікою, інтонацією, паузами між висловлюваннями, приречений на мінімальну продуктивність, а в писемній, оскільки розділові знаки мають розгалужену систему фіксації усних повідомлень, пунктуаційні помилки неприпустимі. І ось чому, оскільки писемна форма мовлення сприймається тільки зором, а усна – за допомогою різних виражальних і ситуативних засобів (через звуки, жести, міміку, паузи, інтонацію, відчуття єдності і спільності при комунікації) вплив на аудиторію усного слова значно більший, ніж друкований текст або технічно відтворена картина діалогу при аудіо- чи відеозаписі.

За основними одиницями. Основною одиницею усної форми мовлення є висловлювання, а писемної – текст, бо саме висловлювання і текст (а не слова чи речення) разом з виражальними засобами передають повну інформацію. Із цього погляду дієвість і толерантність усного ділового діалогу залежить від уміння кожного із співрозмовників відчувати межі висловлювання і не перебивати його під час озвучення, а в писемній формі – від уміння оцінювати весь текст, а не вирвані із контексту цитати.

За функціонуванням. По-перше, усна форма мовлення існує тільки в ситуаціях діалогу чи полілогу (навіть в умовах внутрішнього театрального чи

екзаменаційного монологу, де йде психологічно напружений і ситуативно зумовлений діалог з глядачем або викладачем), а писемна – монологічна. „Читати доповідь або лекцію” у прямому розумінні цього слова – значить, перетворювати діалог (а він може бути й опосередкованим) в монологічне відтворення писемної форми, що призводить до повного непорозуміння між його учасниками, тим більше, що писемна форма складна для її сприйняття в умовах часового цейтноту усних висловлювань.

По-друге, усне мовлення завжди ситуативне, непередбачене, спонтанне, обмежене у часі і просторі, не піддається дублюванню й відтворенню. Ось чому в усній формі завжди виграє той, хто веде діалог, примушуючи співрозмовника йти у фарватері активної особистості (цим „золотим” правилом здебільшого користуються керівники під час розмови з підлеглими). Що стосується писемної форми, то, оскільки при її реалізації в умовах монологу є час для підготовки тексту й відшліфовування думки, вона завжди контекстуальна (тут усе залежить не від непередбаченої ситуації діалогу, а від попередньо продуманої структури речення, абзацу чи частини тексту), регламентована, переконлива, послідовна і має практично безмежні можливості щодо збереження інформації у часі та її розповсюдження у просторі. Усе це забезпечує їй можливість дублювання й відтворення в усному мовленні.

По-третє, усна форма революційна, а писемна – консервативна, тому часті й системні реформи в орфографії неприпустимі – непродуманий перегляд правил написання унеможливорює точну передачу знань наступним поколінням.

По-четверте, діалогічність, ситуативність і революційність усної форми дозволяє недбалість у її граматичному і стильовому оформленні, чого не можна сказати про писемну форму мовлення. В управлінській діяльності, яка здебільшого здійснюється в писемному контексті (бо на усну форму не можна юридично посилатися), слід неухильно дотримуватися існуючих норм граматики, орфографії й пунктуації і мати на увазі чітку диференціацію за стилями, розуміючи, які мовні засоби краще вживати у кожному з них.

У мовній практиці виділяють, як правило, п'ять стилів: **розмовний (або розмовно-побутовий), публіцистичний, науковий, діловий (або офіційно-діловий) і художній (або художньої літератури)**. Щоправда, сьогодні все більшу вагу набуває і **конфесійний** стиль, який був усунутий разом із секуризацією релігійного життя наприкінці 20-х до майже 80-х років минулого століття.

Усі стилі, крім розмовного, функціонують здебільшого в писемній формі. Проте сучасний стан розвитку культури дозволяє говорити про взаємопроникнення кожного зі стилів у межах як усної, так і писемної форм мовлення. Їхня результативність і підбір мовних засобів залежить від вміння правильно визначити пріоритети у кожному зі стилів на основі соціальних критеріїв: сфери, межі впливу і мети спілкування.

2.2. Розмовний, публіцистичний та художній стилі мовлення

Розмовний, публіцистичний і художній стилі належать до суб'єктивних стилів, але сфера впливу на аудиторію у них різна: розмовний стиль – індивідуально-суб'єктивний, публіцистичний – громадсько-суб'єктивний, а художній – суспільно-суб'єктивний.

Розмовний стиль реалізує здебільшого комунікативну функцію мови і поділяється на підстили: розмовно-побутовий, світський, ораторський і підстиль усної народної творчості. Перший є власне розмовним, решта об'єднує ознаки розмовного стилю з елементами інших стилів.

Оскільки комунікація в розмовному стилі здійснюється шляхом діалогу, його головною метою є встановлення психологічного контакту. Виходячи з цього, мовні засоби, які б сприяли досягненню мети, мають бути максимально простими і зрозумілими.

Вимова дозволяє вживати фонетичні різновиди, які не завжди збігаються з літературними нормами, але не виходять за межі національної мови. Інтонаційні барви (паузи, темп, ритм, наголос) охоплюють широкий діапазон і разом із позамовними засобами (жестами, мімікою) увиразнюють спілкування.

Синтаксис характеризується неповними реченнями (у них немає повної інформації без контексту), простими синтаксичними конструкціями з вільним порядком слів, активними зворотами, великою кількістю вставних слів. Психологічну напруженість підтримують питальні й окличні речення.

Лексика розмовного стилю частіше розмовно-побутова, загальноповживана, без використання спеціальної термінології. Для неї характерне вживання професіоналізмів, емоційно забарвлених слів, діалектизмів і жаргонізмів.

Зразок розмовного (розмовно-побутового) стилю

– *Здорові! – промовив пан, наближаючись до них. Федір і Марина нічого не одказали на те вітання; у Федора тільки мишка забігала на спідній губі та од ляку перекошилися очі.*

– *Куди се вас бог несе? – питає Олексій Іванович.*

– *Пшениці жати, паночку! – обізвався Федір, низько вклонившись, і зразу засипав: – Винуваті, паночку, опізнилися... Жінка занедужала. Не знаємо, що з нею й сталося. Любісінька-милісінька була вчора, а вночі... твоя, господи, воля!.. Винуваті, паночку, запізнилися. Простіть на сей раз – і пожалуйте, і помилуйте... Не самохітно то, случай такий випав, не доводь його, господи, нікому! – одно плескав Федір, збираючись кинутись перед паном навколішки.*

– *Та годі тобі! – каже Олексій Іванович. – Не об тім тепер річ. Я сам до тебе з просьбою. Будь ласка, не одкажи... Бог послав мені сина, йди його охрести...*

Панас Мирний

Публіцистичний стиль реалізує перш за все інформативну й волюнтативну функції мови (ось чому він поділяється на підстили: **інформативний** з жанрами випуску новин, інтерв'ю, репортажу; **аналітичний** з жанрами аналітичної статті або аналітичної передачі; **урочисто-декларативний**, що реалізується у привітаннях з приводу ювілеїв, днів народження, важливих подій у житті окремих осіб і колективів; **агітаційний**, що наближається до ділового стилю в оголошеннях і рекламах, і **художньо-публіцистичний підстиль**, що функціонує в жанрах нарису і фейлетону).

Сфера використання публіцистичного стилю – насамперед засоби масової інформації. Цей стиль існує для спілкування з публікою, а отже, **метою**, яку ставить перед собою автор публіцистичної статті чи промови, є не стільки інформування громадськості з приводу тієї чи іншої проблеми, а передусім формування громадської думки, **спонукання до активної дії й прийняття рішень**. Мета зумовлює відповідний підбір мовних засобів, фактів, інформації, які б примусили читача, слухача або глядача діяти так, а не інакше.

Оскільки співрозмовник у межах публіцистичного стилю визначений абстрактно, **вимова і лексика** на відміну від розмовного стилю має бути максимально нормативною. З цього погляду некоректно використовувати словесні „новації”, що пропонуються сьгоднішніми засобами масової інформації, типу *лист`опад, коаліціянти, прем`єрка, авта, чільники, совісти, зарплатня, мерило*.

Синтаксис характеризується постановкою риторичних питань, гасел, закликів або імперативів з кличною інтонацією (*Ти записався добровольцем? Свобода або смерть!*), а також наявністю різних типів складних речень, вставних і вставлених конструкцій, звертань, однорідних членів, інверсій, цитувань, на авторитет яких можна спиратися.

Для **лексики** характерна емоційність, фразеологічна й метафорична насиченість, наявність великої кількості абстрактних слів, загальноживаної наукової і громадсько-політичної термінології, мовних кліше типу *бесіда пройшла в теплій і дружній обстановці*, які легко „вживлюються” у свідомість громадян.

Зразок публіцистичного стилю

Екстремісти також потрібні. Не ті, що стріляють, а ті, що думають. Без екстремальних, крайніх поглядів не може з'явитися середнє, тобто оптимальне, рішення, як кажуть математики, або зважений підхід, як кажуть політики. Саме з таких позицій видається можливим у пропонованих читачеві коротких нотатках з натури (а вона така неповторно розмаїта!) пройти по широкому колу думок, аби ще раз замислитись над причинами феноменальної кризи, в якій ми опинилися.

Але чому криза? І чому феномен?...

Аби відповісти на друге запитання, зазирнемо до тлумачного словника. „Феномен – це рідкісне, незвичайне, виняткове явище”. Оце саме про нас!

Величезна країна, що донедавна звана країною розвинутого соціалізму, побудована на теорії, котра „всесильна, тому що правильна”, опинилася раптом на краю прірви, дивуючи цілий світ (і навіть нас самих, уже звиклих до всього) рідкістю, незвичайністю й винятковістю явища. І не були причиною того ні війна, ні природні катаклізми. Отак, спочатку велика будова, потім велика перебудова і як наслідок – такий феномен...

Володимир Чирков

Художній стиль відрізняється від усіх інших стилів передусім тим, що може включати в себе елементи будь-якого стилю. Його **призначення** пов'язане з виконанням **естетичної функції мови** – різноманітними **мовними засобами** виразити художнє бачення світу. Цей стиль, таким чином, формує загальнолюдські й національно свідомі естетичні, культурні і психологічні смаки окремої людини і нації у цілому.

Художній стиль – найвище досягнення людської культури, і художнє бачення світу аж ніяк не можна об'єднувати з поточними уподобаннями політиків або використовувати у практиці торговельної реклами. Чого варті, наприклад, гасла *Відродимо духовність!* або *Можливість доведена справою!*, коли вони відтворюються на фоні реклами сантехнічних виробів або горілки. Таке об'єднання спотворює національну свідомість людини і перетворює на фарс патріотичне виховання громадянина.

Якщо зважити на те, що цей процес пов'язаний з фольклором і літературною творчістю, то стане зрозумілим, що осягнення глибин національної мови неможливе без розуміння художнього стилю. Ось чому характерною його рисою є **незамкнутість**. Це породжує надзвичайно широку жанрову палітру з використанням усього фонетичного, лексичного, граматичного і стилістичного арсеналу національної мови. У межах художнього стилю виділяються епічні жанри (оповідання, повість, роман тощо), ліричні (гімн, елегія, епіталама, ідилія, мадригал, пісня, послання та ін.) і драматичні (драма, комедія, трагедія). Тут вживаються такі художні засоби, як метафора, метонімія, порівняння, епітет, гіпербола, алегорія тощо, експресивна, оціночна й емоційна лексика, використовуються речення усіх типів складності, панує різноманітність інтонаційних відтінків на рівні монологу, діалогу і полілогу.

Зразок художнього стилю

...Прокинулось усе. Обізвалась трава голосами тисячі своїх жильців: коників, метеликів, жуків; окликнулись луки сотнями перепелів; луги, струшуючи срібну росу, розлягалися співами своїх соловейків, голосним кукуванням сивих зозуль, журливим туркотанням горлиць, тоді як в повітрі бриніла дзвінка жайворонкова пісня... крикнув бугай у болоті – і замовк; сумно роздався його голосний поклик на всю околицю – і затих. Заревли корови по дворах, закричали гуси на плавах, протягли своє „ку-ку-рі-ку!” горласті півні... усе рушилось.

Панас Мирний

2.4. Науковий та діловий стилі. Вимоги до мови документів

Науковий і діловий стилі відрізняються від інших своєю об'єктивністю. **Науковий стиль** реалізує передусім мислетвірну й номінативну функції мови. Це стиль наукових праць із різних галузей науки і техніки, виробничого й господарського життя, навчальної літератури, науково-популярних видань, який характеризується широким використанням абстрактних понять, наукових і технічних термінів, номенклатурних назв. Оскільки він обслуговує наукову сферу, головною його метою є **об'єктивний, зрозумілий, доказовий, точний і неупереджений виклад інформації**, яка має впливати на розум і свідомість.

У зв'язку з цим у межах наукового стилю виділяються такі підстили: **власне науковий**, що стосується науковців конкретної галузі (використовується в монографіях і наукових статтях); **науково-навчальний**, який функціонує в навчальних посібниках, підручниках і довідниках (характеризується наявністю визначень, правил, пояснень, а також системою вправ і завдань); **науково-публіцистичний**, де наукова інформація подається мовними засобами публіцистичного стилю; **виробничо-технічний**, який забезпечує інформацією різні виробничі й господарські сфери.

Специфічними **мовними засобами** наукового стилю є спеціальні наукові символи, умовні скорочення, формули, таблиці, списки, інформація, подана у графічному вигляді. Текстам притаманна чітка внутрішня структура, членування його на окремі пункти, параграфи, абзаци, часте цитування з обов'язковим посиланням на адресат.

У **синтаксисі** дозволяється тільки прямий порядок слів, переважають пасивні конструкції і складнопідрядні речення з ознаками мети, причини, наслідку, результату.

Лексика характеризується наявністю спеціальних термінів, абстрактних слів і понять, наукової фразеології. Слова вживаються тільки у прямому значенні, неприпустиме їхнє різне тлумачення, емоційне забарвлення, метафоричність.

Зразок наукового стилю

У статті на основі дослідження зв'язку між обсягами господарської діяльності і величиною комерційного (товарного) кредиту зроблено методологічний висновок, що відстрочка платежу в рамках технологічно-господарського циклу та її збільшення є цілком нормальним явищем. На основі припущення, що обсяг емісії корпоративних комерційних паперів підприємств реального сектору є певним показником зростання комерційного кредиту, проілюстровано зв'язок між зростанням заборгованості підприємств та фазами економічного циклу (на прикладі економіки США). Вказано на головні відмінності фінансових ринків України та США, на деформації українського фінансового ринку з точки зору неможливості повноцінного фінансування заборгованості

підприємств. Запропоновано загальні напрямки реструктуризації грошового та фінансового ринку України.

Є. Ситник.

Діловий стиль, активізуючи пізнавальну та професійну функції мови, задовольняє потреби суспільства в документальному оформленні актів державного, суспільного, політичного, економічного та виробничого життя й діяльності, ділових відносин між державами, організаціями, і стосунків між членами суспільства в офіційній сфері їхнього спілкування.

Зразок ділового стилю

Місьцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Із Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”

У діловому стилі залежно від сфери вжитку виділяють **підстилі**: **дипломатичний**, у таких жанрах, як нота, комюніке, меморандум, угода, конвенція; **юридичний**, що вживається в указах, законах, кодексах, статутах, і **канцелярсько-діловий** (його жанри: заяви, довідки, характеристики, доручення, автобіографії, накази, акти, розпорядження тощо).

Прагнення до зовнішньої об'єктивності будь-якого з цих жанрів і суб'єктивна спрямованість автора документів на конкретний результат не завжди збігаються, бо **головною метою** того, хто складає документ, є **досягнення максимально позитивного результату мінімальними мовними засобами**. Отже, **мовні засоби** ділового стилю (у більшості випадків і наукового) повинні орієнтуватися на зазначену вище мету і спиратися на такі **вимоги**:

1. **Об'єктивність**, яка полягає у високому ступені безособовості й відсутності будь-яких суб'єктивно-оціночних моментів у мові документа. Це означає, що переважна їхня більшість має складатися від імені юридичної особи, а займенник може вживатися лише в документах щодо особового складу (наприклад, автобіографії): *Інститут просить, Дирекція звертається*, але **Я, Іванов Іван Пилипович, народився...** В інших випадках тексти набувають безособового характеру: *Заводу потрібно, Просимо* та ін. У наукових текстах, крім цього, займенник **ми** використовується у значенні **я** (*Ми вважаємо, Ми прийшли до висновку*), що є свідченням наукової етики, а в ділових паперах займенник **Ви** – це вияв ввічливості (*Прошу Вас з'явитись...*). У діловому й науковому стилях не бажано користуватися наказовим або умовним способами дієслова. Надмірна категоричність чи пошуки керівниками і представниками влади винних у минулому руйнують діалогічну природу слова, створюють психологічний дискомфорт у суспільстві і не сприяють поточній продуктивній

діяльності. Ось чому наказові конструкції типу *роби, пиши, зробив би* треба передавати інфінітивом, безособовою формою (*відрядити слюсарів...*, *завдання не виконується*) або мовними моделями реальної дії у теперішньому часі (суспільство не цікавить, „*що було б, якби...*”, а „*що робиться...*”). З цього погляду у діловому і науковому контексті поза нормою залишається вживання емоційно забарвлених або оціночних слів типу *дуже, гарно, прекрасний, високий процент* тощо, діалектизмів, жаргонізмів або професіоналізмів. Ось чому ступені порівняння прикметників і узагальнені іменники на позначення місця роботи або проживання утворюються за допомогою аналітичних форм, а не афіксів, які підкреслюють суб'єктивну думку авторів (не *повніший, найповніший* і не *сільчани, заводчани*, а *більш повний, найбільш повний; мешканці села, працівники заводу*). Те саме стосується синтаксису речень, що передбачає відповідні правила:

- не вживати пряму мову (крім випадків цитування фрагментів документа);
- не використовувати окличних, спонукальних або питальних речень;
- будувати речення переважно з пасивними конструкціями, які підкреслюють об'єктивність, акцентують увагу на факті здійснення конкретної дії і спонукають до вирішення проблеми, а не акцентують провину конкретної особи (останнє є прерогативою розмовного або публіцистичного стилів): *Завдання щодо доставки вагонів не виконується*, а не *Ви не виконете мого завдання щодо доставки вагонів*;
- надавати перевагу розщепленим присудкам (не *здійснюватимуться*, а *будуть здійснюватися*): відсутність категоричності і суб'єктивна впевненість свідчать, що документ спирається на об'єктивну можливість виконання дії.

2. **Логічна послідовність** реалізується в способах подачі матеріалу, які відрізняються зовнішньою логікою розповіді (хронологічна послідовність автобіографій, протоколів, звітів), внутрішньою логікою міркування (причинно-наслідкова послідовність службових, пояснювальних записок) або послідовною логікою опису, яка характеризує явища через перелік ознак, властивостей та інших елементів опису (описова характеристика звітів, актів, наказів, постанов). Зовнішніми ознаками логічної послідовності є також тісний логічний зв'язок між реченнями, частотність зв'язків з ознаками мети, причини, результативності (*для цього, з цією метою, отже, таким чином, познайомившись зі справою* та ін.), чітке членування тексту на окремі пункти, абзаци, параграфи, розділи тощо.

3. **Переконливість.** Враховуючи те, що діловий і науковий стилі, як правило, опосередковані, – це одна з найголовніших вимог не тільки до мови, але й до способу обґрунтування відповідної справи.

Так, у заяві або листі про надання матеріальної допомоги (найпоширеніших останнім часом документів) прохання, що завершується словами *у зв'язку з важким матеріальним становищем*, не може бути об'єктивним, переконливим і не приведе до позитивного результату, крім випадків, коли цей результат запрограмований попередньою бесідою з підлеглим. Причина має бути викладена

в зрозумілій і обґрунтованій формі, з точним доббором фактів і цифрових даних (*Прошу надати допомогу у зв'язку з весіллям, через хворобу тощо*). При цьому документ має бути лаконічним (у ньому відображаються лише основні положення й аргументи), що досягається попереднім обдумуванням його змісту, складанням плану і доббором аргументів.

4. Доказовість. Ця вимога до мови наукових і ділових документів впливає з попередньої і потребує закріпити переконливий характер тексту, обмеженого, як правило, однією сторінкою, необхідними додатками (копіями довідок, статистичними даними тощо), що напевно зумовлять позитивний результат. При цьому ані переконливості, ані доказовості не може бути, якщо у ділових документах (особливо у рекламних оголошеннях) заради незрозумілої для більшості „моди” будуть використовуватися специфічні терміни іншомовного походження типу *консалтинг* або *інжиніринг*.

5. Уніфікація і стандартизація – це постійна робота, яку мають проводити установи, заклади, організації, відслідковуючи стандартні ситуації, попереджаючи можливі непорозуміння й конфлікти і створюючи відповідні бланки документів з типовими мовними формулами (такі бланки виробляються при виникненні 20% стандартних ситуацій у певній сфері життєдіяльності).

Уніфікація охоплює всі рівні мови: словниковий запас, морфологію, синтаксис, пунктуацію і навіть стилі. Так, наприклад, завдяки уніфікації менеджер, який працює з кореспонденцією, знає, що головна інформація в листі міститься в першій ключовій фразі, причому найчастіше в її кінці. Ось чому, проглянувши тільки початок листа, він сортує кореспонденцію за тематичними ознаками і за ступенем важливості повідомлення.

Типізація мовних засобів ділових паперів – одна з найактуальніших проблем діловодства, яка має вирішуватися як на рівні держави науковими інститутами, так і на виробництві або в конкретній організації чи установі.

6. Ясність викладу і точність опису, бо документ має юридичну силу лише за умови точного вибору потрібного слова, правильного користування термінами (як правило, зрозумілими для більшості), уникання професіоналізмів і за відсутності орфографічних і пунктуаційних помилок. Для української мови це принципова вимога, бо під впливом міжмовної синонімії (*неделя – неділя, место – місто*) чи неправильного вибору потрібного слова (*общественная организация – суспільна організація чи громадська організація?; личное дело – особова справа чи особиста справа?; межгосударственные отношения – міждержавні стосунки, відношення чи відносини?*) виникає безліч двозначностей і непорозумінь.

Тема 3. УСНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Усна форма ділового мовлення відрізняється від його писемної форми передусім тим, що для переконливості безпосереднього діалогу треба створювати атмосферу постійного контакту і спільності з аудиторією. Рівень цієї спільності залежить від виду ділового спілкування. Якщо це приватне спілкування, де кількість співрозмовників чітко спрогнозована і визначена (наради, прийом відвідувачів, ділові контакти, службові телефонні розмови), то діловий стиль може наближатися до розмовного, і зовсім інша справа, якщо це публічне мовлення, яке несе навантаження публіцистики. У доповіді, промові, лекції, бесіді або дискусії прагнення до „діалогічності”, нехай і уявної, має бути домінантою як у підготовчій роботі до виступу, так і під час самого виступу.

3.1. Особливості приватного ділового спілкування

У випадку суто індивідуалізованого приватного спілкування використання мовних засобів, зокрема лексичних і синтаксичних, є органічною частиною складного й багатогранного процесу управління.

Якщо під культурою управління розуміти сукупність вимог до процесу управління та до особистих якостей людей, які його здійснюють, то мова є найголовнішим посередником між зовнішньою формою (естетикою робочого місця, принциповістю, оперативністю, діловитістю) і внутрішньою культурою керівника (доброзичливістю, вмінням дорожити своїм і чужим часом, відкритістю щодо потреб і турбот підлеглих). Високий ступінь ситуативності при проведенні *нарад, прийомі відвідувачів, ділових контактах і службовій телефонній розмові* змушує учасників «відкривати» реальні можливості власної вихованості й ознайомленості зі структурами службового мовного етикету.

Нарада – вид приватного ділового спілкування, за яким внутрішня культура й культура мовлення виявляються особливо. На неї збирають передусім відповідальних працівників, які цінують час і можуть ухвалювати колективні рішення. Ось чому ефективність проведення нарад залежить від того, елементи якого стилю в них будуть переважати: розмовного чи ділового. Існують три види нарад: інформаційні (директивні), оперативні (диспетчерські) і дискусійні.

Досвідчений керівник **інформаційні наради** буде зводити до мінімуму, тому що доцільніше познайомити працівників із новою інформацією в письмовій формі (якщо це директивні матеріали) або роздати текст доповіді перед ухваленням на нараді рішення. В іншому випадку спілкування на непідготовленій нараді перетвориться у найгірший варіант розмовного стилю (усне відтворення писемної форми, яке не запам'ятовується), і буде сприйматися тільки на рівні побажань і загальних закликів „покрещувати трудову дисципліну”, „підвищувати продуктивність праці”, що є непродуктивною витратою робочого часу.

Не менш проблематичним є проведення **диспетчерських нарад** (або так званих „оперативок”), особливо у випадку, коли вони зводяться до „розносу” кожного з підлеглих. Здається, що такі наради охоплюють усі стадії процесу управління (збір інформації або доведення до підлеглих, її переробку й прийняття рішень). Насправді при такому підході усі три складових будуть необ’єктивними: доведена інформація надмірна (бо її вислуховують усі, незалежно від того, кому вона призначається), а отримана інформація від підлеглих – неповна або прикрашена, її переробка в умовах цейтноту упереджена, а рішення – суб’єктивне, як правило, провладне. Діловий стиль „розмивається” і стає основою для розквіту волюнтаристичної функції мови. Тому вважається доцільним проводити диспетчерські наради по телефону (селектору). Головним елементом у такому випадку стає збір інформації і надання попередніх рекомендацій, що дає економію часу й зусиль, а також створює атмосферу добросовісності.

Отже, найбільш продуктивною й демократичною формою ділових засідань є **дискусійні наради**, тому що на них можна вільно висловлювати думку, навіть якщо вона не збігається з думкою керівника. Як правило, саме на цих нарадах народжуються конструктивні рішення. Ось чому їхнє проведення – важка справа для керівника, що сповідує волюнтаристські методи управління, тим більше, що такі наради треба серйозно готувати.

Прийом відвідувачів – один із видів приватного ділового спілкування, за яким треба швидко оцінювати ситуацію, психологічні особливості відвідувача і намагатися створити атмосферу відвертості, неупередженості, доброзичливості для отримання повної інформації і правильного прийняття рішення. Це не означає, що до прийому відвідувачів не слід готуватися. Ознайомлення із попереднім списком відвідувачів (виділення категорій за соціальним статусом і проблем, які б вони хотіли підняти) дозволить установити найбільш умотивовані параметри черги й оволодіти ситуацією, підбираючи адекватні мовні засоби. Проте існують і загальні правила, які можуть змінюватися лише в обмежених параметрах залежно від особистості відвідувача. Вони стосуються як етикету взагалі, так і мовного етикету. Щодо організації прийому, то тут слід пам’ятати про такі послідовні елементи цього процесу:

- уся увага прийому, переключення всіх телефонів на секретаря;
- ввічлива зустріч за будь-якого результату або враження від спілкування;
- уміння слухати й вислуховувати;
- коректне спілкування;
- детальне ознайомлення зі справою;
- вирішення справи або планування шляхів її розв’язання.

Велика роль у дотриманні таких вимог має мова спілкування – від тону до підбору лексики й граматичних конструкцій. Тон має бути спокійним, ненапруженим, але голос протягом бесіди змінюватися з помітним зниженням до кінця фрази. Неабиякого значення набувають паузи з пошуком потрібного слова,

які інформують про здатність керівника до вислуховування, підкреслюють сказане і створюють атмосферу вдумливої бесіди, довірливої і приязної розмови з націленістю на вирішення проблеми.

Щоб спілкування було зрозумілим і психологічно відкритим для співбесідника, його краще вести мовою, якою розмовляє присутній. При цьому неприпустимі вживання професіоналізмів, діалектизмів і жаргонізмів, зневажливий тон розмови, образлива іронія, негативні експресивні оцінки тощо. Справляє позитивне враження користування багатствами нейтральної, загальнолітературної лексики, фразеологізмами, афоризмами, літературними цитатами, формулами ввічливості різних типів.

Телефонна розмова – найбільш розповсюджений у наш час спосіб безпосереднього обміну інформацією, який здійснюється на будь-якій відстані і може мати миттєвий результат. Проте при зовнішній легкості ділової розмови за допомогою технічних засобів реакція на репліки не може бути повністю об'єктивною, бо вона не може враховувати всю безмежність і багатогранність безпосереднього контактного спілкування, де, крім слів, неабиякого значення набувають міміка, жести і всі атрибути навколишньої ситуації. Мінімізація мовних засобів у цьому виді приватного ділового спілкування доведена до крайньої межі, що ускладнює можливості встановлення психологічного контакту. Не завжди адекватною може бути й оцінка уявленого позитивного результату, бо на телефонну розмову юридично не можна посылатися.

Суперечливість, яка закладена в природі телефонної розмови (зовнішня легкість установа зв'язку будь з ким і будь-коли при внутрішній складності досягнення дійсно дієвого і гарантованого позитивного результату), зумовлюють загальні рекомендації до етикету, тону спілкування й конкретні вимоги до мови на різних етапах здійснення безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів. До загальних рекомендацій належать:

1. **Ретельна підготовка до спілкування**, особливо якщо розмова має принципове значення; максимальне виключення таких „рис” усної форми, як спонтанність і ситуативність: попереднє складання плану з розташуванням пріоритетності питань; підбір цифр, фактів і доказів; підбір лексичних і фразеологічних засобів, точних і зрозумілих термінів. Для досягнення позитивного результату головні питання краще виносити на початок розмови. Проте, враховуючи індивідуальну психологію співрозмовника, у деяких випадках можна спочатку надати йому можливість вирішити другорядні, підконтрольні йому питання, а вже потім прийти до головного.

2. **Постійний контроль за веденням діалогу**. Широке використання всіх нюансів інтонації, членування монологічного висловлювання на окремі частини для „відчуття” реакції співбесідника і забезпечення можливості висловити позицію або підтвердити факт продовження розмови.

3. **Ясна й виразна вимова складів, слів і речень**. Особливо ретельно

вимовляються складні прізвища, які ставляться у кінці речення, щоб усі звуки й склади були зрозумілі.

4. **Лаконізм**, використання коротких висловлювань (без перескакувань, пропусків, малозрозумілих скорочень) і переважно простих речень, які краще сприймаються на слух.

5. **Ведення розмови середнім темпом і середнім за силою голосом.**

6. **Спокійний, витриманий і ввічливий тон повідомлень**, бо роздратованість, підвищену емоційність і брутальність можна миттєво „перервати”, вилучивши технічні засоби з розмови, що у подальшому ускладнює можливість відновлення звичайного діалогу. Довідки різного роду по телефону дають чітко, діловито, але спокійно, ввічливо і не припиняють розмову до того часу, поки співрозмовник не зрозуміє всю інформацію (біля телефону, яким користуються, має бути блокнот для записів, телефонна книга, книга службових адрес і телефонів).

Остання рекомендація має підтримуватися у кожному з моментів телефонної розмови. Так, вже на етапі набору номеру не слід бути надокучливим: можна чекати моменту встановлення зв'язку не більше, ніж до трьох-п'яти сигналів. При цьому слід бути коректним при виборі часу для розмови (не у вихідний, рано вранці або пізно ввечері чи вночі) і без крайньої потреби не телефонувати у службових справах додому. У години прийому відвідувачів телефон або вимикають, або ведуть розмови лише в крайніх випадках. Телефонном не користуються при вирішенні складних і відповідальних питань, тим більше з незнайомою або малознайомою людиною (у таких випадках розмова має бути безпосередньою). Просити про послугу по телефону можна лише людину, близьку вам або рівну за рангом та посадою.

При звертанні до співрозмовника його слід називати на ім'я та по батькові або на прізвище з обов'язковим уживанням слів пан, добродій чи назви посади, звання. Якщо ви не запам'ятали прізвища чи імені та по батькові вашого співрозмовника, краще вибачитися й перепитати ще раз, ніж користуватися займенником ви або розмовляти взагалі без звертання. При розмові про третю особу її теж слід називати на ім'я та по батькові або на прізвище.

Тільки близьких друзів і знайомих можна поздоровити по телефону зі святом, запитати про стан здоров'я хворого члена родини (людей, з якими ви підтримуєте офіційні стосунки, поздоровляти слід особисто) і зовсім неприпустимо висловлювати співчуття по телефону (лише особисто або листом). Подякувати про послугу по телефону можна, але при нагоді подяку варто повторити в особистій розмові. При цьому слід проявляти делікатність: вибачитися, що відірвали від справ, тоном і добором слів передати шанобливе ставлення до співрозмовника.

Службова телефонна розмова не безперервна. Вона чітко членується на три частини: момент встановлення зв'язку; виклад справи; заключну частину, яка свідчить про те, що розмову закінчено. На кожному з цих етапів існують

конкретні вимоги до мови і конструкції службового мовного етикету.

1. При моменті встановлення зв'язку початкові фрази мають вказувати не тільки на те, що зв'язок між співрозмовниками встановлений (*Алло! – Я слухаю! Слухаю! Вас слухають!*), але й визначити ці сторони. Після привітання той, хто починає розмову, має назвати своє прізвище, ім'я та по батькові, посаду, а також сказати, яку організацію або установу представляє. Наприклад: *Моє прізвище Іванов (або: Я Іванов Володимир Михайлович). Я професор національного університету. У мене до Вас така справа...* (це краще, ніж *Вас турбує Іванов*). Те саме повинна зробити інша сторона.

На анонімний дзвінок можна не відповідати, якщо для анонімності у людини немає підстав.

Іноді при моменті встановлення зв'язку треба пересвідчитися у тому, що номер набраний правильно. Для цього існують певні сталі звороти: *Пробачте, це Ілля Павлович?* (або: *...Це секретар директора?*). При помилці слід ще раз вибачитися і припинити розмову словами: *Пробачте, це помилка*. При помилці не слід лаятися або ображатися на незнайому людину.

Назвемо типові ситуації, які можуть виникнути на початку телефонної розмови, і сформулюємо відповідні мовні кліше:

– *Добрий день! Чи можу я попросити (або Чи не можна покликати..., Ви можете покликати..., Чи не могли б Ви попросити..., Вам не важко попросити...) до телефону В'ячеслава Валентиновича (або референта Дементьєва)?*

– *Добрий день! Одну хвилинку, я зараз передаю йому трубку (або: Прошу зачекати; На жаль, В'ячеслав Валентинович вийшов, буде о третій; Референта Дементьєва немає. Чи можу я йому щось переказати?; Є його колега. Будете розмовляти?; Вам не складно буде зателефонувати ще раз?; На жаль, його ще нема, ви не змогли б зателефонувати через годину?).*

2. Виклад справи складається із короткого вступу, постановки питання, обговорення ситуації і позитивної або негативної відповіді. При цьому інформація повинна викладатися чітко, коротко, без зайвих подробиць, а розмова не перетворюватися у монолог. Викладаючи багатоаспектне питання, інформацію слід передавати частинами і частіше робити паузи. Коли співрозмовник зупиняється, тим самим він дає знак, що чекає підтвердження зрозумілості викладеного. Пауза може означати, що якась думка завершена. Це дозволяє уникнути перепитування, перебивання, переривання думки.

Якщо зв'язок чомусь переривається, номер набирає той, хто зателефонував.

3. Ініціатива закінчення розмови, як правило, належить тому, хто її розпочав, крім тих випадків, коли співрозмовник значно старший за віком, посадою або це жінка. У таких ситуаціях треба надати їм можливість закінчити розмову першими. Існує безліч способів зробити це коректно і ввічливо.

По-перше, можна подякувати співрозмовнику за те, що всі питання, які виникли, з'ясовані.

По-друге, викликаний до телефону службовець може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає закінчити розмову. Цією причиною може бути, наприклад, наявність у кабінеті відвідувача або службової особи.

Проте у будь-яких випадках, незалежно від вікової чи службової дистанції між співрозмовниками, вони повинні вживати обов'язкові формули ввічливості: *Добрий день! Прошу! Будь ласка! Будьте люб'язні! Дякую за увагу! До побачення!*

Ділові контакти «переживають» етап знайомства або встановлення контакту і припинення або продовження спільної діяльності чи контактування у неофіційній сфері. При цьому головним є етап знайомства, бо від форми представлення та конструкцій мовного етикету часто залежить, чи будуть подальші ділові контакти. Ось чому при безпосередньому знайомстві і знайомстві через посередника слід пам'ятати низку обов'язкових правил.

1. Якщо це безпосереднє знайомство, то для початку розмови достатньо вступних фраз типу *Я хотів би з Вами познайомитися, Мені хотілося б з Вами познайомитися, Дозвольте відрекомендуватися, Дозвольте з Вами познайомитися*, і при формулюванні мети встановлення ділового контакту – відомостей про посаду, звання, фах та ін.

Знайомство через посередника має більш офіційний характер, що зобов'язує нових знайомих вітатися один з одним, навіть якщо вони й не підтримуватимуть знайомства. Той, хто знайомить, повинен, крім імені, по батькові й прізвища, назвати й посаду, звання співбесідника. Лише після цього розмову розпочинає той із них, хто старший віком чи за службовим становищем. При цьому в офіційній обстановці, на роботі, зразу ж можна переходити до викладу справи, а в неофіційній, у товаристві, треба спочатку шукати спільні інтереси, щоб підтримати розмову. У будь-якому разі треба поводитися зі всіма дружньо, уважно слухати, цікавитися сказаним і поступово „вивчати” нового знайомого, щоб швидше пристосуватися до його характеру, мови й поведінки.

2. І посередники, і майбутні ділові партнери повинні чітко називати прізвища, імена та по батькові у називному відмінку. При цьому не слід соромитися перепитати ім'я, якщо ви його не почули або погано розібрали. Це краще, ніж намагатися обминути звертання на ім'я. Якщо посередник у знайомстві каже: *„Познайомтеся, у вас є багато спільного, і ви швидко знайдете, про що поговорити”*, то рівноправні партнери називають себе, кажуть *„дуже приємно”*, потискують один одному руки – і знайомство відбулося.

Коли ж при знайомстві підкреслюється перевага одного з партнерів у майбутній справі (*„Вікторе Федоровичу! Дозвольте відрекомендувати Вам цього молодого слухача магістратури...”*), то промовити слова *„дуже радий”* і першим подати руку повинен той, кому цього „молодого слухача” рекомендують.

3. Обмінюватися візитними картками слід вибірково, обережно і мати лише одну мету: інформативність для підкреслення наміру про бажаний довгостроковий діловий або дружній контакт. Роздавати їх на всі боки – свідчення

непродуманості подальшого розвитку подій або підкреслення своєї значущості. При небажаному знайомстві це взагалі неприпустима річ, але відмовлятися від нього – прояв крайньої невихованості, тому у цій ситуації треба ввічливо триматися і після знайомства не розпочинати розмову. Простягнену руку треба потиснути обов'язково (не прийняти простягнутої руки – образа). Якщо цього не можна зробити (рука болить, брудна або зайнята), треба вибачитися і пояснити причину, чому цього не можна зробити.

4. Обмінюватися потиском рук прийнято у чотирьох випадках: при знайомстві, переходячи на „ти”, при поздоровленні і висловленні співчуття. Подавати руку треба рішуче, але невимушено, бо млявий потиск – неприємний; подані пальці замість руки – образа; трясти руку або довго її тримати – прояв невихованості. Жінка повинна простягнути руку першою, причому вона може подавати її і в рукавичці. Чоловіки ж, вітаючись з жінкою, рукавичку повинні скидати обов'язково. Між собою чоловіки повинні підкреслювати рівноправність: або обидві простягнуті руки в рукавичках, або без них.

Характер першого потиску руки – це свідчення або майбутнього продовження й закріплення знайомства, або його припинення. Тут, як і при встановленні контакту, важливими стають не тільки слова *Пробачте! Скажіть, будь ласка...*, але й усе, що супроводжує цю процедуру: усмішка, рух рукою, вираз обличчя або очей, голос, нахил голови. Крім того, залежно від ситуації треба використовувати різні типи звертань: на ім'я, якщо люди одного віку або давно знайомі; на ім'я та по батькові – коли люди різного віку або в дещо офіційній ситуації; на прізвище при звертанні до значно молодших за віком (наприклад, вчителя до учнів, студентів); на прізвище з обов'язковим додаванням слів *пане, добродію, колего, товаришу*.

В українській мові звертання набуває форму кличного відмінка, наприклад, *Іване Олександровичу, Анатолію Михайловичу*. Обираючи тип звертання, треба користуватися відтінками інтонації: від офіційних до теплих, майже дружніх.

Якщо розмова двох відбувається у присутності третього, цю людину не можна „обзивати” *він* чи *вона*. Її треба називати не абстрактно, а на ім'я та по батькові, використовуючи прізвище й посаду, звання тощо. Про зовсім не знайому людину, присутню при розмові, можна сказати *наш співрозмовник*.

При особистому діловому спілкуванні, яке завжди краще й ефективніше від телефонної розмови, слід дотримуватися таких рекомендацій:

– учіться слухати у відповідальній розмові і в тих випадках, коли не дуже обізнані з питанням;

– при запрошенні підлеглого до ділової бесіди, щоб не доводити його до психологічного стресу, обов'язково попередьте про причину виклику і час зустрічі;

– будьте ввічливими, лаконічними, ясними і точними;

– обирайте ситуацію, місце, час і обставини, в яких відбудеться важлива для вас ділова розмова;

- для визначення позиції партнера ставте запитання;
 - не говоріть надто багато про себе, свій стан здоров'я, про родину; не нарікайте на свої неприємності – це мало кого цікавить;
 - не чекайте на якісь особливі події, щоб похвалити людину навіть за невеликі успіхи в роботі;
 - не критикуйте підлеглого зразу після провини, відкладіть розмову на деякий час;
 - починайте розмову не з критики, а з похвали за ту роботу, яку ваш співрозмовник виконує добре;
 - навчіться критикувати співробітників по-дружньому, віч-на-віч, пояснивши, що ви теж колись робили схожі помилки;
 - не поспішайте з першого погляду на людину складати про неї остаточну думку: вислухайте співрозмовника зацікавлено, доброзичливо й уважно, а головне – без упередження і до кінця;
 - не переривайте розмови запитаннями, якщо розповідь вас здивувала.
- Примусьте себе зосередитися, навіть якщо розмова неприємна або складна для розуміння.

3.2. Особливості публічного ділового спілкування

Будь-який виступ перед аудиторією обов'язково спирається на певну мету – проінформувати, отримати інформацію, переконати або створити певний настрій у слухачів. Залежно від мети, змісту, призначення, способу проголошення та обставин у діловому спілкуванні виділяють такі жанри публічного мовлення, як *доповідь, виступ, промова, лекція, бесіда, дискусія*.

Доповідь і лекція є одними з найскладніших і найпоширеніших форм публічних виступів. Їхньою характерною особливістю є те, що вони об'єднують риси писемної та усної форм мовлення. З одного боку, це попередньо підготовлений професійний, науковий або діловий папір, з іншого – призначений для усного проголошення текст.

Як документ, доповідь і лекція містять значний обсяг інформації для обізнаної аудиторії, порушують проблеми, що потребують вирішення і мають характер гострої публічної або наукової злободенності. У той же час, як жанр публічного виступу, вони базуються на емоційній переконливості, широкому використанні всіх технічних засобів усної форми мовлення (жестів, міміки, пауз, інтонації), безпосередньому контакті і встановленні зв'язку з громадськістю.

Ось чому важливим організаційним елементом **промови** є підготовка доповідача до аудиторії й аудиторії до сприйняття. Доповідач має заздалегідь знати тему засідання, склад аудиторії, хто ще буде виступати на зборах, де й коли відбудеться засідання, конференція, круглий стіл, зустріч тощо. Відповідальний за організацію повинен представити доповідача: надати стисло інформацію про

нього і пояснити, чому саме цю людину запрошено виступити.

Проте, яка б інформація не надавалась про доповідача і як би попередньо не готувалася аудиторія, головною дійовою особою є виступаючий. Саме від його вміння зацікавити присутніх залежить кінцевий результат лекції. Ось чому доповідач повинен об'єднати в одне ціле три найважливіших складових публічного мовлення: підготовка тексту, попередня робота над озвученням тексту, виголошення доповіді перед аудиторією.

На першому етапі треба визначити тему, мету, предмет і завдання виступу навіть у тому випадку, коли їх визначили самі організатори. Виходячи з цього, починається добір найновішої інформації, фактів, промовистих прикладів із різних джерел: теоретичних і періодичних видань (професійних журналів, монографій, словників, книг, газет тощо), а також розмов з обізнаними людьми. Це дозволяє визначити власне бачення проблеми, її прихильників і опонентів і сформулювати основні пункти плану доповіді.

При написанні першого варіанту тексту не слід зупинятися на дрібницях і до бездоганності відточувати кожне речення. Головне – побудувати міцний каркас проблеми і не відступати від мети й плану, який би об'єднав вступ, основну частину й висновки стрункою системою викладу матеріалу.

Початок повинен чітко й переконливо відбивати причину й мету виступу, розкривати суть конкретної справи, містити докази. Першочергове завдання доповідача на цьому етапі – привернути увагу аудиторії, тому речення мають бути короткими і стосуватися виключно суті питання. У вступі варто інтонаційно виділяти найважливіші місця і виражати своє ставлення до предмета мовлення.

В основній частині викладається суть проблеми, наводяться докази, пояснення, міркування. При цьому слід добирати переконливі цифри, факти, цитати, але ілюстративний матеріал не має поглинати змісту лекції або доповіді.

Закінчуючи текст, слід підвести підсумки, які повинні узгоджуватися зі вступом і не випадати із загального стилю викладу.

На другому етапі починається копітка робота над текстом шляхом його постійного „примірювання” до усного спілкування з конкретною аудиторією. По-перше, слід декілька разів прочитати його вголос перед уявленою публікою і перед своїми найближчими колегами, здатними сприймати текст по-дружньому, але критично. Не заважає прослухати свою доповідь у записі. При цьому у всіх ситуаціях треба робити нотатки зауважень і критичних оцінок, що дозволяє поступово „відшліфовувати” текст, „вживатися” в образ аж до осмислення ролі жестів, міміки, пауз, інтонації, додаткової інформації, життєвих ситуацій, мікроанекдотів тощо. Не треба нехтувати будь-якою можливістю провести тренування в озвученні тексту. Кожна така можливість зміцнює вашу позицію, робить „сухий” текст грамотним і логічним висловлюванням, де „ліричні відступи” у заздалегідь продуманому місці доповіді, доцільно розказані кумедні історії або навіть анекдоти привертають увагу і утримують контакт з аудиторією, надають змогу трохи перепочити і розрядити напруження.

Логічним завершенням другого етапу є підготовка остаточного тексту доповіді або лекції й усного його варіанту, призначеного для озвучення в аудиторії. Він буде відрізнятися від повного тексту тим, що тут будуть зафіксовані лише найважливіші кроки лектора в усному висловлюванні. Тези й нотатки слід розташувати таким чином, щоб при нагоді ними було можливо швидко скористатися. Найбільш важливі й переконливі цифри, красномовні факти й цитати треба фіксувати окремо, щоб вони були „під рукою” в слухний час.

Іншими словами, лектор має не читати текст, а розмовляти з аудиторією. Для цього у тексті слід зробити поправки на усну форму мовлення, а саме:

- довгі й складні речення замінити на короткі, прості (або поділити їх);
- увести в „ключових” позиціях тексту вставні словосполучення типу можна сказати, як кажуть у таких випадках і звертання, покликані активізувати увагу слухачів (колеги, товариші, як ви знаєте... тощо);
- позбавити текст незрозумілої термінології, „книжності”, виділити місця, призначені для розповіді, щоб побачити своїх слухачів і відчутти їхню реакцію;
- розчленувати текст паузами і словами отже, таким чином, загалом, потім, далі, пізніше, щоб він не виглядав суцільним потоком;
- акцентувати час від часу увагу слухачів на основному предметі розмови, бо їм важко все почути „тримати в пам’яті”;
- для перетворення монологу в діалог перебудувати текст таким чином, щоб у ньому були запитання й відповіді, які формулювати може й сам доповідач: *Що відрізняє цю проблему від попередньої? Насамперед те, що...; Чи правильно це? Ні, неправильно; Як Ви думаєте...; Чого не вистачає у запропонованій автором концепції? Правильно. Нормальної, зрозумілої для всіх логіки... тощо.*

Третій етап починається з озвучення тексту перед аудиторією. Але, як не дивно, він продовжується стільки, скільки разів «живе» певна доповідь або лекція. З одного боку, він стає підсумком усієї попередньої роботи, від якої залежить публічний успіх або визнання лектора, з іншого – він означає початок нового осмислення проблеми, пов’язаного з постійною реакцією слухачів, а отже, з її постійною корекцією і вдосконаленням висловленої позиції. Ось чому лекція, доповідь – не монолог, а напружений і складний діалог, що спирається на найтонші нюанси публічної реакції і підлягає постійному аналізу й корекції після виступу. Доповідач кожного разу більш досконало прогнозує і провокує ситуацію, що змушує слухачів (і глядачів!) повністю покластися на логіку його виступу й зосередити увагу тільки на запропонованих матеріалах, прикладах і фактах. Проте завдання від цього не спрощується – промовець дедалі більше переключає свою розумову діяльність з форми впливу на аудиторію (він стає напівсвідомим) на глибинний зміст промови шляхом фіксації й запам’ятовування кожної репліки, загальної й індивідуальної реакції аудиторії на найпринциповіші моменти доповіді або лекції. Врешті-решт їхня цінність підвищується, коли вони стають простими, зрозумілими для кожної аудиторії, а отже, цікавими й доступними.

Виступ – це участь в обговоренні якоїсь проблеми. До виступу важко підготуватися заздалегідь, бо все залежить від ситуації, яка пов'язана з розвитком дискусії. Як правило, виступаючий робить його коротким, фрагментарним, де торкається кількох проблем, висвітлених у доповіді, і оформляє свій виступ не як єдине ціле, а як набір реплік. Полемічність, критичне спрямування, лаконізм – характерні риси виступу. Він не має самостійного значення, ось чому зрозуміти його можна лише у зв'язку з проблемою, що обговорюється.

Промова – це усний виступ з висловленням певної інформації, що має вплинути на розум, почуття й волю слухачів. На відміну від виступу до неї можна підготуватись, враховуючи тематику мітингової, ювілейної або ділової ситуації.

При мітинговій промові оратор звертається перш за все до почуттів своїх слухачів. Вона має гостре політичне спрямування й торкається найактуальніших для суспільства тем. Емоційність, яскравість і різнобарвність мови, користування невербальними засобами комунікації для підсилення впливу на аудиторію примушує промовця звертатися до попередньо підготовлених записів обережно й вибірково. Простота розмовного стилю разом з пафосом публіцистики дозволяє встановити контакт зі слухачами. Але для цього слід орієнтуватися на більшість тих, хто зібрався на мітинг (про це буде свідчити сама його тематика), підбираючи для промови нові факти, щоб відоме стало сприйматися по-новому. У випадку орієнтації на меншу опозиційність промова приречена навіть при досконалому володінні словом професійного оратора.

Ювілейна промова характеризується святковістю й урочистістю, і її завжди вислуховують до кінця. Інша справа, як цю промову сприймуть самі ювіляри. Для позитивного враження промови треба робити короткими, урочистими, пафосними й водночас (особливо, якщо відзначається ювілей конкретної особи) сердечними і дружніми. У них схвальні відгуки бажано підкріпити дотепними жартами, спогадами про цікаві факти біографії ювіляра. Саме тут доречні експромти, імпровізація, невимушеність і безпосередність спілкування. При наявності мікрофона на перше місце висувається добре володіння всіма відтінками голосу, бо мікрофон їх посилює й увиразнює; голос стає звичайним, а темп середнім (без мікрофона голос підвищений, виразний, а темп повільніший зі значними логічними, психологічними й фізіологічними паузами).

Бесіда проводиться звичайно з обмеженою кількістю учасників і охоплює невелику кількість питань. Головне завдання бесіди – викликати присутніх на розмову. Для цього треба стисло, дохідливо й просто визначити тему і коло питань для обговорення, а потім через запитання, на які спочатку відповідає сам ініціатор бесіди, втягувати в розмову присутніх.

Найважливішими є перша фраза, погляд, настрої керівника, від яких залежатиме хід зустрічі. Тому варто починати її стримано, але доброзичливо, підсилюючи темп і розкутість залежно від ступеня відкритості аудиторії.

Відмінність ділової бесіди в тому, що вона спрямована на заздалегідь спланований результат і висновки щодо вирішення певних виробничих завдань на основі аналізу отриманої інформації. При цьому ефект зворотного зв'язку дозволяє керівникові швидко реагувати на висловлювання і приймати найбільш оптимальні рішення. Ділова бесіда як форма взаємного спілкування має цілу низку переваг перед іншими видами усного й писемного спілкування:

1. Вона не вимагає ухвалення остаточного рішення, тому керівник не скутий путами офіційності, а підлеглі відчують себе рівними і тому висловлюються вільно, а отже, більш об'єктивно.

2. Бесіда розширює компетентність керівника за рахунок критичних оцінок, пропозицій і думок її учасників, розширює коло обізнаних зі спільною справою і підкреслює відчуття особистої значущості в обговоренні та при вирішенні питань.

3. Вона забезпечує швидкість реагування за допомогою пояснень, поправок і можливість диференційованого підходу до предмета обговорення, оцінки об'єктивних і суб'єктивних факторів під час вирішення проблеми.

До специфічних і водночас найбільш поширених бесід належать кадрові й дисциплінарні. Кадровими є співбесіди при прийомі на роботу чи звільненні. Їхня ефективність підвищується при вмінні керівника точно схарактеризувати коло проблем, з якими майбутній підлеглий матиме справу, і сформулювати основні вимоги до посади. Головне при цьому створити відверту конструктивну атмосферу спілкування. У ситуації, коли керівник поводить себе нетактовно, перебиває співрозмовника, висміює його аргументи або грубо реагує на протилежну точку зору, об'єктивність фактів та інформації зменшується і, отже, ефективність бесіди стає проблематичною.

Дисциплінарні бесіди відрізняються тим, що вони пов'язані з фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленням від установлених норм у діяльності організації чи підприємства. Головне їхнє завдання – майбутня робота працівника, який чимось завинив, тому не потрібно проводити їх без належної підготовки й попереднього прийняття рішень. Бесіда про дисципліну – не вистава, а довірча розмова, при якій працівник повинен зрозуміти „орґвисновки”, погодити програму його подальших дій і термін її реалізації. Іноді бесіда приводить до висновку, що для працівника необхідно зробити індивідуальні винятки з правил, про що обов'язково слід проінформувати інших.

Перед проведенням бесіди керівник має скласти план, з'ясувавши для себе:

– яка причина бесіди, які конкретні завдання треба вирішувати у зв'язку з поставленою метою і темою;

– які контраргументи може висунути співбесідник і що потрібно зробити, щоб досягти поставленої мети;

– які варіанти вирішення проблеми можна запропонувати у ситуаціях згоди, відмови або заперечення;

– на кого з партнерів чи підлеглих можна покласти у вирішенні проблеми і які переваги чи, навпаки, негативні моменти це може викликати.

Дискусія – це обговорення будь-якого спірного питання. В основному дискусії проводяться серед науковців, але у наш час їхня актуальність зростає і серед широких кіл населення.

У **науковій дискусії** дуже важливо формулювати свої думки однозначними й точними словами, терміни обов'язково пояснювати і стежити за тим, щоб обговорення не відхилялось від головної проблематики.

Виступаючий має надати таку інформацію, яка необхідна для правильного розуміння й оцінки запропонованого способу вирішення проблеми, і дібрати такі аргументи, які б свідчили на користь саме цього способу. Краще, якщо він спробує спростувати й можливі контраргументи.

У середовищі вчених надзвичайно цінують час і надану нову інформацію, тому виступи мають бути точними й лаконічними. Цій меті присвячене й основне завдання головуєчого. Він слідкує за регламентом, тактовно зупиняє промовців, які відхиляються від теми, і намагається, щоб усі аспекти проблеми були висвітлені, знахідки не загубилися (цьому присвячений протокол дискусії як його робочий інструмент), усі учасники обговорення мали можливість виступити, у підсумковому слові акцентувати увагу членів дискусії, у чому вони дійшли згоди, а в чому – ні, і запропонувати відповідну резолюцію.

У дискусіях іншого рівня слід дотримуватися таких правил:

– поступіться опонентові тим, чим можна поступитися, акцентуючи увагу на тому, де ваші погляди не збігаються (*Так, у цьому Ви маєте рацію, а я помилявся. Але я сподіваюся, що ми можемо розглянути ще одне питання, де наші погляди різні*);

– спробуйте „перекинути місток” між вашими поглядами й поглядами опонента;

– не давайте опонентові зрозуміти, що ви маєте намір переконати його і впевнені, що цього досягнете;

– намагайтесь „обійти” питання, де ви нічого не можете довести. „Встрявання” в їхнє обговорення – це додатковий сильний „козир” у руках опонента;

– заради справи навчіться слухати критику, не піддавайтесь емоціям і амбіціям, віддавайте належне опонентові, коли він має рацію, умійте програвати з гідністю – тоді це не сприймається як програш, і вигравати спокійно, без тріумфу – тоді ваш опонент швидше стане якщо не вашим прихильником, то авжеж не вашим ворогом;

– і виграючи, і програючи, уникайте надмірного вживання займенника „я”, бо це принижує гідність співбесідника.

Вимоги до публічного ділового спілкування набувають сьогодні особливого значення, реалізуючись у таких злободенних формах, як прес-конференція, круглий стіл, диспут, мітинг тощо.

Так, наприклад, на прес-конференції (зустрічі керівників, офіційних осіб із представниками засобів масової інформації для інформування громадськості

щодо актуальної діяльності партійних органів, державних установ, навчальних закладів, підприємств, фірм тощо) основним елементом є доповідь. Саме професійно підготовлена доповідь програмує подальші запитання і зумовлює відповіді на них, полегшуючи роботу доповідача, референтів і головуючого.

На **круглому столі** (обговоренні серед запрошених заздалегідь запропонованого ініціатором проведення круглого столу кола питань з метою прояснення позицій учасників) головним елементом є підготовлений виступ; у диспуті – непідготовлений виступ з елементами бесіди; на мітингу – промова і т.д.

Але у будь-яких формах публічного мовлення важливо дотримуватися вимог до невербальних засобів спілкування. Перш ніж говорити, усміхніться. Це налаштує навіть важку розмову на доброзичливий тон і взаємоповагу. Посмішка повинна не тільки відповідати ситуації, але й визначати її. Навіть мовчазної посмішки іноді стає достатньо, щоб пом'якшити неприємну ситуацію або зняти роздратування партнера. Проте вона має бути не постійною маскою, а відповідати ситуації і природному настрою.

Важливе значення для встановлення контакту й утримання уваги аудиторії поряд з усмішкою має **зоровий контакт**. Варто дивитися слухачам в очі, бо це викликає довіру, і використовувати кліше типу *Ви розумієте.., Ви також помітили, що.., Як Ви знаєте..* Такі „хитрощі” привертають увагу співрозмовників до теми і перетворюють монолог на діалог, нехай і уявний.

Погляд – це найсильніший компонент розмови. Уміння „витримувати погляд” – ознака сильної, рішучої особистості. Зустрічаючись, люди обов’язково дивляться одне одному в очі, що є „пробою на довіру”. Щирість у погляді означає доброзичливе ставлення, але якщо партнер затримує його на очах, то робить це з метою пригнітити людину. Якщо ж співрозмовник затримує погляд разом з кивком голови, це означає згоду і довіру, а коли відводить очі у паузі – він не все сказав і просить не перебивати.

Символічною також є **відстань**, яка залежить від типу бесіди – інтимної, особистої, соціальної чи офіційної. Вона служить регулятором і визначає соціальний статус, стать і навіть місцевість, де мешкають співрозмовники. У слов’ян відстань при діловій розмові менша, ніж у американців, англійців чи австралійців, де соціальна дистанція збігається з особистою.

Дієвими компонентами ділової розмови є **жести**, які виражають емоції і бувають надзвичайно промовистими. Проте частота жестикуляції залежить від культури людини. Досвідчені лектори радять:

- жести мають використовуватися лише при необхідності;
- жестикуляція повинна бути різноманітною, але не безперервною;
- жести мають відповідати своєму призначенню і не відставати від слова.

Невербальна комунікація супроводжується певною **інтонацією**. Голос, тон, уся сукупність виразових засобів мають свідчити про істинність думок і почуттів промовця. Ось чому треба постійно тренувати свій голос, частіше читати вголос те, що написали, і виконувати правила, які радять досвідчені оратори:

- пристосовуйте голос до тієї обстановки, де відбувається спілкування;
- частіше робіть паузи: на початку – щоб зібратися з думками і настроїти аудиторію на слухання; у середині промови – для відмежування частин викладу думки; у середині речення – для організації слухачів і зосередження їхньої уваги;
- старанно вимовляйте звуки й слова, щоб вас не тільки чули, а й почули;
- не говоріть надто голосно – це справляє враження агресивності, і не говоріть надто тихо – це справляє враження невпевненості;
- підвищуйте голос, коли ставите запитання, і зменшуйте його тоді, коли хочете когось переконати або відповісти на запитання.

Таким чином, щоб не виникало непорозумінь під час спілкування, слід узгоджувати несловесні засоби зі словесними, адже невербальні сигнали справляють вплив утричі сильніший, ніж слова. Щоправда, якими б правилами не користувався мовець, ніщо не може замінити власного відчуття міри, яке б підказувало вам, що в кожний конкретний момент можна, а чого не слід говорити й робити. Йдеться про **тактовність**, тобто вміння знайти правильну лінію поведінки в будь-якій ситуації і з кожною людиною незалежно від її душевного стану. Ось чому важливим є проникнення в тему, що й стане підставою для певних жестів, міміки, пауз і інтонації.

Тема 4. ПИСЕМНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Писемна форма у практиці державного службовця і кожного, хто вважає себе спеціалістом вищого гатунку, відіграє особливу роль, бо саме ділові папери матеріалізують будь-які проекти наукового, виробничого і громадського життя. Не випадково ще з дитинства ми починаємо знайомитися з буквою як графічним символом і продовжуємо це робити на рівні „букви закону” все життя. У такому довготривалому „марафоні”, враховуючи консервативність норм і наявність часу для відшліфовування й відображення думки в писемній формі мовлення, здається, легко виконати його основні умови щодо регламентованості, лексичної ясності і граматичної точності. Проте на практиці так буває не завжди. При сучасному рівні професійно-мовної діяльності юридична складова української документації страждає від двозначностей і супечностей. Основна їхня причина – політична, а відтак, і методико-педагогічна – ідеалізація української мовної системи, на яку ніби-то не впливає російська чи інші контактні системи. Така „патріотична” позиція приховує найбільшу небезпеку для національної мови. Це наочно демонструють сучасні способи фіксації в документах термінології і власних назв, що руйнують його ділову і правову основу. Ось чому при аналізі писемного ділового спілкування доцільно зупинитися на принципах українського правопису і реалізації цих принципів при передачі в офіційній документації термінологічної і пропріальної лексики (власних назв).

4.1. Фонетичний принцип правопису

Попередній аналіз фонетичного принципу правопису („вимовляємо і пишемо – не вимовляємо і не пишемо”) з фіксацією загальних норм в графіці та орфографії вимагає суттєвого роз’яснення на рівні тих історичних чергувань, що до цього часу є характерною ознакою української мови.

Чергування [г], [к], [х] із [ж’], [ч’], [ш’] або із [з’], [ц’], [с’]. Таке чергування первинних звуків [г], [к], [х], які функціонували ще у праслов’янській мові, відбулося при їхньому пом’якшенні перед [і]. При цьому у сучасній російській мові вони частіше чергуються із [ж], [ч], [ш] (колись із [ж’], [ч’], [ш’]): *друг – дружить, мука – мучной, махать – машина, гены – жены, Евгений – Женя*), а в українській мові – із [з’], [ц’], [с’] (значно рідше із [ж], [ч], [ш]): *нога – нозі – ніжка, рука – руці – ручка, вухо – вусі – вушко; козак – козацький, Рига – ризький, Волноваха – волноваський, Гаага – гаазький, Мангуш – мангуський; рос. Чипolino – укр. Цибулина* тощо. Таке обов’язкове чергування на основі пом’якшення торкалося переважно українських іменників жіночого роду (порівняйте: *в Іраку ч.р.*, але: *в Макіївці ж.р.*) у давальному і місцевому відмінках (на відміну від родового відмінка, де залишається первинна тверда форма) перед закінченням **-і**, а не **-е**, як в російській мові (порівняйте: рос. Р.в. *Сороки Ольги*,

Д.в. і М.в. *Сороке Ольге* – укр. Р.в. *Сороки Ольги*, але Д.в. і М.в. *Сороці Ользі*). За цією логікою в українській мові пом'якшення на основі чергування відбуваються в усіх відмінюваних частинах мови в жіночому роді: *найкращий студент* (Н.в., ч.р.), але: *найкращій студентці* (Д.в., і М.в. ж.р.), у суфіксах *-ськ-, -цьк-, -зьк-* (*Запоріжжя* – *запорізький*, *Мангуш* – *мангуський*, *козак* – *козацький*). І за цією ж логікою у невідмінюваних частинах слова (суфіксах), до складу яких входять зазначені звуки, пом'якшення не відбувається: *тупик*; *Перевіряючи відділ збуту, перевіряючі прийшли до висновку; тільки* тощо. За новими правилами правопису виняток становлять прикметники *баскський* і *казахський* (тут букви, що не вимовляються, передають інформацію про *басків* і *казахів*, а не *басів* чи *козаків*).

Це давнє чергування особливо „активно” діє в сучасній українській мові, де звуки, які чергуються, обов'язково пом'якшуються перед [і], що дозволяє зробити висновок про близькість української мови до давньоруської (чи церковнослов'янської, наприклад: *притча во языцех, почить в Бозе, на небеси*).

Чергування [д] – [дж] і [зд] – [ждж] у дієслівних основах: *ходитьи – ходжу, їздити – їжджу*.

Чергування [о], [е] з [і] за законом відкритого – закритого складу. За таким історичним чергуванням широкі, довгі звуки [о], [е] змінювалися на короткий звук [і] в закритій позиції, як і в сучасній українській мові (їхнє звучання обмежував наступний приголосний): *шко-ла – шкiл, радо-сті – ра-дість, пле-че – плiч, шо-стий – шiсть, Ки-є-ва – Ки-їв, Хар-ко-ва – Хар-кiв*. Виняток становлять слова *народ, паровоз, вогонь, принось, приятель, чверть, меч, мед, веселка*, слова з повноголосним *-оро-, -оло-, -ере-, -еле-* (*город, мороз, подорож, порох, сторож; волос, солод; берег, перед, серед, через; зелень, пелех, шелест* та ін.), а також наявні [о], [е] в закритому складі типу *творця, носка, водню, долонь, нагород, будов, потреб, затон, потоп, хлібороб, діловод, виробництво, прапор* тощо (докладно про це див. в „Українському правописі”).

Чергування [у] – [в], [і] – [й], [з] – [із] – [зі] ([зо]) за законом милозвучності. Вони з'являються, як правило, при вживанні прийменників, сполучників і префіксальному оформленні слів: *сказав усе*, але *сказала все, жила в Одесі*, але *жив у Києві; Іван і Петро*, але *Петро й Іван; наш учитель*, але *наша вчителька; диктант з української мови, заміс із тіста, із шовку, зі зброєю, позичив зо дві сотні* (при числівниках *два, три*), *зі (зо) мною*. При цьому кожна крапка, кома або пауза зараховується як приголосний звук. Наприклад, у прислів'ї *Восени і горобець багатий* вжито варіант *і*, а не *й*, тому що у вимові після слова *восени* робиться пауза. Слід також зауважити, що фонетичні варіанти єднального сполучника *і – й* не збігаються із єднально-протиставним *та*: *небо та земля*. Як синоніми їх можна вживати хіба що в усному мовленні.

Ці й інші чергування відбуваються, щоб запобігти збігові кількох голосних (у першу чергу) або приголосних звуків: *зі мною, розібрати, корабель, вогонь*,

павук, атеїзм, Йордан, Каїр, Моїсей, Таїсія, Йосип, найменування, інавгурація, християнин. Проте у словах з європейських мов, які не асоціюються з православно-християнською культурою, протетичні звуки [й, в] не вживаються: *Юланта, іон, аурум* тощо.

Вимова і правопис [и], [і] в основах слів. В основах слів **слов'янського походження** вимовляється і пишеться українське **и** на місці російських **и**, а **і** – на місці російських **о, е** (як правило, при чергуванні звуків [о], [е] з [і] за законом відкритого – закритого складу): рос. [р`ыба] *рыба*, [п`ива] *пиво* – укр. [р`иба] *риба*, [п`иво] *пиво*; рос. [гос`т'] *гость* – укр. [г`іс`т'] *гість*, рос. [шес`т'] *шесть* – укр. [ш`іс`т'] *шість*.

Це правило не можна застосовувати до початку слова (*Ігор*), слів *дірка, щиголь* і відкритих складів **-ри** або **-ли**: *три-вога, гри-міти*.

2. В основах слів **західноєвропейського походження** вимовляється і пишеться українське **и** після **ж, ч, ш** (шиплячих), **з, ц, с**, (свистячих), **д, т, р**, якщо далі йде приголосний звук (крім **й**, бо в українській мові це сонорний звук): *радіо*, але *радист*; *таксі*, але *таксист*; *сценарій*, але *сценарист*; *азимут*, *дилер*, але *тріумф*, *пріоритет*, *лізинг*, *біржа* тощо. Умовно це правило називають „правилом дев'ятки”, пов'язуючи його з висловом „Де ти з'їси цю чашу жиру?”. Виняток становлять давно запозичені слова із східних мов, які стали „своїми”: *вмпел, графин, східна, імбир, кипарис, кит, мигдаль, миля, башкир, калмик, киргиз, кизил, кинджал, кисет, кишлак, кишимши*.

4.2. Морфологічний принцип правопису

Ясність й точність документа багато в чому залежить від того, чи розуміє мовець основну мету слова й речення – донести значення – і з яких елементів воно складається. Таким чином, першим рівнем підходу до граматичних норм є ознайомлення з будовою слова і способами словотвору, оскільки думка про те, що слово складається зі звуків, а тим більше з букв, не витримує критики, бо букви є лише шифром мови, а звуки не несуть інформації.

З погляду морфології, **слово складається з морфем – найпростіших елементів слова, які мають лексичне або граматичне значення**.

Так, у слові *трактористка* морфем *трактор-*, *-ист-* і *-к-* мають лексичні значення, бо за їхньою допомогою ми встановлюємо цілісне уявлення про предмет (*трактор-* – „механізм”, *-ист-* – „людина, яка обслуговує цей механізм”, *-к-* – „жінка, професією якої є обслуговування механізму”), а закінчення *-а* – вказує тільки на рід, число й відмінок. Оскільки перший тип морфем несе лексичне значення, він складає **основу слова**, до якої входять **корінь і афікси**.

Корінь – це головна морфема, що має основне лексичне значення і може утворювати слова: *стіл, ніж, кінь тощо*. Але у слові можуть бути й додаткові лексичні значення. Наприклад, у слові *відійти* морфема *від-* додає до основного

значення інформацію про початок руху; у слові *студентка* частина *-к-* несе додаткову інформацію про те, що перед нами особа жіночої статі та ін. Отже, морфеми, що приєднуються до кореня, мають однакову природу – вони додають певні відтінки значення, що дає змогу об'єднати їх у категорію афіксів.

Афікси – це морфеми, які мають додаткові лексичні значення, за допомогою яких утворюються нові слова. Вони різняться тільки місцем у слові і поділяються на **префікси** (вони стоять перед коренем) і **суфікси** (вони стоять після кореня).

Граматичне значення слова зосереджене в його закінченнях.

Закінчення – це морфеми, що мають тільки граматичне значення, утворюючи форми того самого слова (*процес, процесу; іду, ідеш* тощо).

Граматичні й лексичні значення передаються на письмі різним написанням слів: окремо, через дефіс або разом, тому їхні норми залежать від будови складних слів і аббревіатур.

Утворення складних слів пов'язане з **безафіксним словотворенням**, до якого належить передусім **основоскладання**. (*гірничопромисловий, давньоруський, атомохід, землетрус, боездатність* або *всюдихід, кількарязовий, двадцятирічний, Новгород* чи *виконком, колгосп, важкоатлет* тощо).

Оскільки складні слова утворюються, як правило, поєднанням двох і більше основ, у практиці написання їх часто плутають зі словами, природа яких не пов'язана з основоскладанням. У цих випадках **значення** підміняється **формою** кінцевого звука, що призводить до орфографічних (і семантичних!) помилок. Щоб запобігти неправильній передачі понять у писемному спілкуванні, слід пам'ятати:

1. **Окремі поняття фіксуються окремим написанням слів** (це перевіряється постановкою питань): *промислово розвинена країна (країна яка? розвинена; як? промислово)*;

2. **Одне неподільне поняття з одним граматичним (закінченням) і двома лексичними значеннями, що з'єднане підрядним зв'язком, фіксується написанням слова разом** (*народногосподарський комплекс (комплекс який? народногосподарський; але аж ніяк не господарський як? народно)*), наприклад: *пароплав, велосипед, макроекономіка, трипроцентний, чорногуз, сімдесятиріччя, лісосплав, чорнозем, шлакоблок, горицвіт, Перебийніс, дванадцятитонка, вищезгаданий, глухонімиий, поперечношліфувальний, додолю, потроху, поодинці*.

3. **Одне поняття, що поділяється на частини і має одне граматичне значення, фіксується написанням слів через дефіс**: *економіко-правове забезпечення (забезпечення яке? економіко-правове – „економічне і правове”)*.

В останніх двох випадках саме значення зумовлює тип зв'язку між частинами складного слова, що позначається написанням слів разом (*народногосподарський* – зв'язок не сурядний) або через дефіс (*економіко-правове* „економічне і правове” – зв'язок сурядний).

Отже, будь-яке складне слово означає одне поняття, тому пишеться

разом (*жовтогарячий колір* – одне неподільне поняття) **або через дефіс** (*синьо-жовтий прапор* – одне поняття, яке складається з частин), а **словосполучення, які означають різні поняття, – окремо** (*суспільно корисна праця* – „праця, корисна для суспільства”; *абсолютно високий процент* – *процент „який?”* – *високий*; „наскільки?” – *абсолютно*; *ринково орієнтована економіка* – „економіка, орієнтована на ринок”). При цьому **через дефіс пишуться** складні слова, утворені **сурядним зв'язком** (коли з'єднуються дві чи більше однорідних частини за допомогою сполучника *і*), а саме:

1. Слова з синонімічними або антонімічними коренями, що утворюють однорідні або спільні поняття: *писав-писав, синьо-синьо, довго-довго, ледве-ледве, всього-на-всього, де-не-де, лікар-еколог, зроду-віку, тишком-нишком, любо-дорого, більш-менш, хліб-сіль, десь-інде, десь-колись, купівля-продаж, розтяг-стик* (але: *раз у раз, день у день, рік у рік*, тому що при відмінюванні в цих словосполученнях з'являється два граматичних значення: *з дня на день, з року в рік*); *діалектико-матеріалістичний, механіко-математичний, політико-економічний, військово-морський, воєнно-стратегічний* (в останньому випадку перша основа закінчується на **-ко** або починається частиною *військово-* (*воєнно-*)).

2. Іменники й утворені від них прикметники (як правило, іншомовного походження), у яких одне граматичне значення (одне закінчення): *блок-система, стоп-кран, крекінг-процес, генерал-губернатор, людино-день, член-кореспондент, тонно-кілометр, норд-ост, віце-адмірал, екс-чемпіон, унтер-офіцер*.

3. Субстантивовані словосполучення, що означають переважно назви рослин: *чар-зілля, люби-мене, брат-і-сестра, іван-та-мар'я*.

4. Складні прислівники, утворені від прикметників, займенників і числівників за допомогою префікса **по-** і суфіксів **-и, -і, -е, -ому**: *по-київськи, по-латині, по-перше, по-новому* (і *на-гора*). При цьому їх слід відрізнити від однозвучного позиційного поєднання прийменника з іншими частинами мови: *по новому мосту, працювати по перше число включно, на гору* тощо.

5. Складні прийменники, що починаються з частини **з-** (**із-**): *із-за, з-за, з-поза, з-на, з-під, з-серед* (у них первинно два граматичних значення перетворюється на одне: *із чого?, за чим? – із-за чого?*).

6. Складні іменники з частиною **пів-**, якщо далі йде власна назва: *пів-України, пів-Франції* (але *півогірка, півлітра, пів'яблука*).

7. Прикладки, якщо вони стоять у постпозиції і утворюють одне поняття *ріка Хорол* (*ріка яка? – Хорол*) – (*що?*) *Хорол-ріка*): *молодець хлопець – хлопець-молодець; красуня дівчина – дівчина-красуня* (а також *мас-медіа, експрес-аналіз* тощо). Якщо пояснюваний іменник і прикладка можуть мінятися місцями, між ними завжди ставиться дефіс: *дівчина-грузинка й грузинка-дівчина, художник-пейзажист і пейзажист-художник*.

8. Складні слова з частками **-бо, -но, -от, -то, -таки**, коли вони виділяють значення окремого слова (*стій-бо, читай-но, тільки-но, тому-то, як-от, як-то*,

якось-то, умів-таки), а також з частками **-будь-, -небудь, казна-, бозна-, чортзна-, хтозна-** у складі займенників або прислівників: *будь-коли, хто-будь, який-небудь, казна-чий, бозна-куди, чортзна-що, хтозна-де* (але: *кому би то, хто б то, таки читав, хтозна на чому, казна в чому, будь у чому*).

9. Літерні абрєвіатури з цифрами (*літак Ту-154; 7-А клас*); терміни, до складу яких входить літера алфавіту (*Т-подібний*); літерні скорочення від складних слів з дефісним правописом (*с.-д. – соціал-демократ*); складні слова, перша частина яких позначається цифрою (*25-процентний*); скорочені іменники, в яких наводиться початок і кінець слова (*т-во – товариство*).

Абрєвіація належить до безафіксного словотворення. Цей спосіб, яким утворюються найчастіше іменники, став продуктивним у ХХ столітті, коли розширення інформації у зв'язку з науково-технічною і соціальними революціями стало вимагати ущільнення мовних засобів. Абрєвіація поєднує два способи – скорочення і складання. Твірною основою для абрєвіатур є переважно словосполучення.

Абрєвіатури утворюються по-різному: від початкових частин окремих слів (*Донбас – Донецький басейн*), початкової частини першого слова і початкових звуків наступних слів (*райвно – районний відділ народної освіти*), початкової частини першого слова і повного другого слова (*демблок*), початкових звуків або початкових букв кожного окремого слова (власне абрєвіація: *неп – нова економічна політика; СНД – Співдружність Незалежних Держав*) тощо.

Уживання великої літери у скорочених назвах установ, закладів, організацій, утворених з частин слів, залежить від того, чи пов'язується назва з адресною функцією:

а) складноскорочення пишуться з великої літери, якщо вони є власними назвами, тобто виконують адресну функцію і вживаються на позначення установ одинично: *Держкіно, Міненерго, Укратом, Промінвестбанк*;

б) з малої літери пишуться складноскорочення, якщо вони є родовими назвами: *держадміністрація, облвиконком, міськрада*.

Запис абрєвіатур залежить від того, чи збереглися вони у свідомості їхніх носіїв як абрєвіатури. Так, великими літерами пишуться абрєвіатури, які не відмінюються (*СНД, США, ГЕС, ТЕЦ, МТС, ВНЗ*) і не утворюють нові слова, а малими, якщо вони відмінюються і перетворилися на звичайні слова-корені, за допомогою яких будуються нові слова (*неп, бо за часів непу, непівська модель економіки; вуз, бо у вузах, вузівський підручник*). В останньому випадку це вже не абрєвіатури, бо, наприклад, абрєвіатурою для слова *вуз* виступає форма *ВНЗ*. Отже, вживання слова *виші*, яке не утворює нові слова, штучне, і в діловому мовленні небажане.

При комбінованому записі деяких абрєвіатур в одному слові поєднуються два способи словотвору (*ДонНТУ: складноскорочення від власної назви Донецький і невідмінювана абрєвіатура від національний технічний університет*),

або поступового переходу абревіатур до розряду звичайних слів, коли вони починають відмінюватися, що й підкреслюється додаванням закінчення (*СНІДу*).

Графічні скорочення. Абревіатури є самостійними словами, які мають усі граматичні ознаки, а тому їх слід відрізнити від звичайних графічних скорочень відповідних слів і словосполучень. Останні не мають абревіатурної вимови і власних граматичних характеристик: вони передаються на письмі малими літерами, після яких ставиться крапка (крім стандартних скорочень з метричної системи мір: *мм* – міліметр, *см* – сантиметр, *кг* – кілограм, *т* – тонна), курсивом, через скісну лінію, з написанням через дефіс, якщо скорочення у середині слова.

Наприклад, слово *ПТУ* (пе-те-у) – абревіатура, бо воно має літерну вимову, ознаки середнього роду і може бути твірною основою похідних слів у розмовному стилі (*петеушник*), а написання *б-ка* (*бібліотека*), *д-р* (*доктор*), *л-ра* (*література*), *та ін.* (*та інше*), *сб* (*субота*), *півн.-зах.* – *північно-західний*, *Півн. крим. канал* – *Північнокримський канал*, *п/к* (*під керівництвом*) – скорочення, оскільки вони не збігаються з вимовою і з окремою граматичною характеристикою слів.

При їхньому написанні слід пам'ятати про такі вимоги:

а) слова не скорочуються на голосну, якщо вона не початкова, і на м'який знак. Наприклад, слово *селянський* може мати такі варіанти: *сел.*, *селян.*, *селянськ.*;

б) при збігу однакових приголосних скорочення треба робити після першого приголосного: *стін. календар* (*стінний календар*), *ден. норма* (*денна норма*);

в) при збігу різних приголосних скорочення можна робити як після першого, так і після останнього приголосного, залежно від структури слова, наприклад: *власноруч.* або *власноручн.* (*власноручний*), але тільки *власн.* (*власливий*), бо скорочення іншим способом буде незрозумілим).

Приклади фіксації найуживаніших скорочень наведені в додатках.

Правопис афіксів залежить від додаткових лексичних значень, які вони передають у слові. У практиці ділового мовлення найчастіше труднощі виникають при вживанні префіксів *пре-*, *при-*, *прі-*, *не-* і суфіксів дієприслівників:

1. Префікс *при-* має значення „наближення, приєднання, неповноти дії” (*присісти*, *прибити*), префікс *пре-* вживається у значенні „дуже” (*преосвященство*, *премудрий*), а префікс *прі-* (що відповідає рос. *про-*) пишеться у словах: *прітва*, *прізвище*, *прізвисько*.

2. Префікс *не-* треба відрізнити від однозвучної заперечної частки. *Не* зі словами пишеться разом, якщо це префікс і йдеться про **констатацію факту**, і окремо, якщо це **заперечна частка**. Наприклад, у слові *незараховано*, у словосполученнях *непоширене речення*, *неширока річка*, *непровітрена кімната* – це префікси, а в реченнях *Річка не широка, а вузька*, *Це не червона верба*, *Ніхто не бореться* або *Кімната не провітрена* (її *не провітрили*) – це заперечні частки.

Заперечну частку *не* треба відрізнити від префікса *недо-*, що означає неповноту дії (*недопечений*, *недоїдати*).

3. Суфікси дієприслівників *-учи*, *-ючи*, *-ачи*, *-ячи*, що означають додаткову

дію, треба відрізняти від однозвучних дієприкметників із закінченням *-і*, що фіксують ознаку предмета. Наприклад: *Перевіряючи діяльність підприємства, перевіряючі органи дійшли позитивного висновку* (дійшли „як?” *перевіряючи* – це дієприслівник, що виражає обставину способу дії; *органи „які?” перевіряючі* – дієприкметник, що виконує роль означення).

4.3. Термінологія ділового спілкування

Терміни – це слова або словосполучення, які утворюються для точного вираження відомих у світі спеціальних понять, процесів, явищ, предметів і вживаються у специфічній сфері мовлення, а отже, вони прагнуть до інтернаціоналізації (або спільнослов'янського вживання): *атом, молекула, інжиніринг, маркетинг, ангідрид, мікроелемент, квадрат, куб, меморандум, ультиматум, наукоємке виробництво* (а не *наукомістке*), *стартова доріжка* (а не *стежка*), *вібраційний грохот* (а не *гуркіт*). Проте не можна або не рекомендується вживати в діловому і науковому стилях російський чи інтернаціональний варіанти, якщо в українській мові є власний усталений термін: не *справка*, а *довідка*; не *час* (60 хвилин), а *година*; не *неділя* (7 днів), а *тиждень*; не *відзив*, а *відгук*; не *положительний, отрицательний*, а *позитивний, негативний*; не *угол*, а *кут*; не *раствор*, а *розчин*; не *гелікоптер*, а *вертоліт* тощо. Не випадково, оскільки більшість термінології прийшла в українську мову з російської, ділова мова починає все більше виробляти власні лексичні звороти. Так, певна різниця спостерігається у використанні архаїчної лексики. Вона, як правило, замінюється словами сучасної української мови. Порівняйте: рос. *нижеподписавшийся, вышепоименованный, содеянное, возмездие* (старослов'янізми) і укр. *нижчепідписаний (підписаний нижче), вищеназваний, учинене (зроблене), відплата*. Неологізми ж у більшості випадків мають паралельні словесні форми. Побудовані за одним принципом, вони різняться хіба що елементами калькованого перекладу: *стыковка // стиковка, состыковаться // зістикуватися, лунник // місячник, прилуниться // примісячитися, реактор // реактор, капрон // капрон, лавсан // лавсан, универсам // універсам* тощо.

Крім зазначених правил, слід пам'ятати про наступне:

1. Термін має вживатися тільки з одним значенням у зафіксованій у словнику формі, наприклад: *закритий склад* (грам.), *зачинений склад* (приміщення для зберігання чогось).

2. При користуванні терміном слід суворо дотримуватися правил утворення від нього похідних форм, наприклад: *акт* (документ), *акта, актувати, актований, актування*; але *акт* (процес), *акту*.

3. При наявності кількох варіантів (українських чи іншомовних, загальноновживаних чи неологізмів) у діловому стилі слід вибрати той, який не має експресивних або емоційних відтінків, тобто кодифікований варіант, що ввійшов до загального вжитку і зрозумілий для більшості: краще не *відсоток*, а *процент*;

не *консалтинг*, а *консультування*. При цьому у межах одного документа слід уживати тільки один варіант, бо синонімія руйнує точність і ясність тексту.

4. Терміни слід відрізняти від **професіоналізмів** – слів або висловлювань, властивих певній вузькій професійній групі людей, поставлених в особливі умови життя і праці. Оскільки це, як правило, звичайні слова, ужиті у незвичайному значенні або у незвичній формі, їхнє використання у діловому стилі небажане – вони базуються на метафоричних асоціаціях, невідомих для більшості, тому провокують двозначність (наприклад, *козел* у металургів, будівельників; *уточнити свої обсяги* або *проголосувати питання* в управлінців).

5. Стійкі фразеологічні звороти у практиці наукового й ділового стилів не вживаються за причини їхньої емоційної забарвленості й метафоричності. Проте це не стосується термінологічних словосполучень типу *з метою, відповідно до, в порядку, по лінії, згідно з, брати до уваги, доказ від супротивного, здати в експлуатацію, головний стрижень, до відома, опанування методами, удосконалення методів, звернутися на адресу, незважаючи на* тощо (при цьому зловживання канцеляризмами типу *загострити питання, на сьогоднішній день* недоречно й небажане).

6. У практиці ділового мовлення не слід плутати **пароніми** – слова, які мають подібне звучання, але не мають спільного лексичного значення: *абонент – абонемент, повстати – постати, туристичний – туристський, тактичний – тактовний, комунікативний – комунікаційний, музичний – музикальний, дипломат – дипломант – дипломник, приймальня („кабінет”, іменник) приймальна („комісія”, прикметник), дружний („колектив”) дружній („приятель”)* тощо. При нерозумінні значень цих термінів слід звертатися до словників, наприклад, до „Словника паронімів української мови” Гринчишина Д.Г. і Сербенської О.А. (див. список літератури).

7. У законодавчих актах, наказах, розпорядженнях, офіційному листуванні не дозволяються художньо-поетичні образні вислови та емоційно забарвлені слова і допускається часткове використання застарілих слів (*нижчепідписаний, вищезгаданий, вельмишановний* тощо), а також сталих форм синтаксичних конструкцій письма з використанням канцелярської термінології і „книжних” слів на *-ання, -ення, -іння, -ство, -цтво, -ість, -ува, -ти, -ння, -ття, -ен-, -учи, -ючи, -вши* (*зайнятість, здійснення, сумісництво, виконувати, здійснювати, посвідчення, прибуття, знайдений, працюючий, призначений, враховуючи, розглянувши*).

Отже, точний вибір потрібного слова з його вписаним у контекст значенням набуває не тільки теоретичного, а й суто практичного значення (див. про це в таблицях „Лексичний мінімум”, винесених до додатків).

4.4. Офіційна передача власних назв в документах

У сучасних нормах офіційної передачі власних назв практично кожний власник імені може знайти безліч правових порушень і непорозумінь. Питання

про те, чи можуть паспортисти *Анну, Владимира, Єлену* чи *Іосифа* перетворювати в *Ганну, Володимира, Олену, Йосипа*; чи існують такі міста, як *Миколаїв* (рос. *Николаев*), *Севастопіль* (рос. *Севастополь*), *Вуглегірськ* (рос. *Углегорск*); вулиці *Гірська* (рос. *Горная*), *Річна* (рос. *Речная*), *Жовтнева* (рос. *Октябрьская*), *Радянська* (рос. *Советская*), мікрорайони *Південний* або *Першотравневий* (рос. *Южный, Первомайский*), набувають в умовах окремої української державності ознак правової проблеми, яку не здатні вирішити інструкції чи „норми”, запропоновані в лінгвістичних словниках, зорієнтованих на радянську традицію.

Між тим власні назви як невід’ємний атрибут будь-якої документації вимагають від кожного професіонала розуміння їхнього особливого статусу, без усвідомлення якого звичайні правила орфоєпії або написання вряд чи будуть діяти. Річ у тім, що на відміну від загальних назв (*комітет, установа, адміністрація, виконком*) або безмеженої кількості потенційно можливих мовленнєвих варіантів (*Микола, Ніколай, Нік, Колян, Колюша, Колюнчик; Михайло, Михайл, Михаїл, Михай, Мишко, Мішель; Дніпропетровськ, Днєпр; Петербург, Пітер, місто Петра, Петроград, Ленінград, Северна Пальмира; Львів, місто Лева, Лемберг*), власні назви як шифр відповідного права не мають прямого відношення до мови. **Фіксуєчись в документах, власні назви втрачають лексичні значення і починають виконувати соціально-правові функції: адресну й інформативну, що позбавляє колишнє слово будь-якої варіативної можливості** (наприклад, тільки *Микола, Михайло*, якщо вони українці, і тільки *Ніколай, Михайл*, якщо росіяни; тільки *Дніпропетровськ, Петербург, Львів* і ніяк не *Днєпр, Ленінград* чи *Лемберг*).

У правовому контексті імена й назви несуть тільки адресне й інформативне навантаження: національне, історичне, статеве або адміністративно-територіальне, що в багатьох випадках зумовлює зміст, характер, соціальні дії і вчинки конкретного суб’єкта чи об’єкта номінації. Так, *кіно* – це „кіно” взагалі з відповідним лексичним значенням, а *група „Кіно”* – вокально-інструментальний ансамбль, який асоціюється зі співаком Віктором Цоем і несе про нього відповідний обсяг інформації. *Кальміус* як слово – абсолютна „терра інкогніто” для сучасної людини (у його основі дві давньотюркські частини: *кала* – „грязюка” і *міус* – „кут, ріг”), проте *Кальміус* як власна назва вказує на конкретну річку в Донбасі, інформуючи про те, хто проживав на цій місцевості або яка мова обслуговувала її мешканців. Власні назви *Іван, Жан, Ян, Ван* мають чітку національну ідентифікацію (українець, француз, поляк, грузин) і характеризують самі об’єкти, пов’язуючи їх із конкретними асоціаціями, як і поняття *Севастополь* („героїчний”), *Одеса* („місто неповторного гумору”), *Володимир* („Мономах”), що накладає відбиток на самих носіїв цих імен.

Особливий статус імені фіксується на письмі сигнальним знаком – великою літерою. Вона акцентує інформацію про одиничний об’єкт, який втратив лексичне значення і почав виконувати соціально-правові функції – адресну та інформативну. Велика літера ніби попереджає: обережно, це не слово,

а чиясь власність, яка належить конкретному власнику і несе про нього правову інформацію, що не збігається зі значенням слова. Наведемо деякі приклади: *Президент* (тільки України з уявленням, хто він) – *президент* (невідомо хто і з якої країни чи компанії); *міська рада* (їх багато) – *Верховна Рада* (одна); *облвиконком* (адресної функції немає) – *Виконком Донецької облради* (наявна адресна функція для двох організацій: „обласний виконком” і „обласна рада”); *Золоті ворота* (*Золоті* – вказує на Київ і несе інформацію про пам’ятник архітектури; *ворота* – має лексичне значення воріт) – *Золоті Ворота* (станція метро в Києві, де немає ані воріт, ані золота). Або: *бібліотека – кафе „Бібліотека”* (у другому випадку бібліотеки немає); *генерал – вулиця Генерала Антонова* (у другому випадку дві власних назви: назва вулиці і прізвище генерала); *вулиця Путилівська Роща* (це не роща, а вулиця) – *вулиця Путилівської році* (на честь році), *Білосарайський лиман* (слово *лиман* має значення) – *Красний Лиман* (це не *лиман*, а *місто*); *кабінет – Кабінет Міністрів України, суд – Конституційний Суд* (тільки України), *міністр – Прем’єр-міністр* (тільки України); *міністерство – Міністерство юстиції; держадміністрація – Держкіно; жовта вода – Жовті Води, день – газета „День”* тощо.

Власні назви є невід’ємним атрибутом права (так, по-батькові і прізвища з’явилися тільки після появи відповідних законів про передачу спадщини і родової належності за чоловічою лінією) і **власністю конкретного об’єкта**, який при перейменуванні, неправильній передачі (перекладі) або повторній номінації стає невпізнаним, втрачає адресну функцію і перестає існувати для більшості у своєму первинному розумінні. Наприклад, *Горловка* – місто на честь гірничого інженера Горлова, а *Горлівка* – інший об’єкт на честь нікому не відомого Горліва; *Радянська Україна* й *Україна* після 1991 р. – це різні держави (ось чому сьогодні ми живемо не *на Україні*, а *в Україні*).

Із цього погляду процес масових перейменувань під час революцій або «демократичної перебудови» (*Луганськ – Ворошиловград – Луганськ; Єлизаветград – Зинов’євськ – Кірове – Кіровоград; Маріуполь – Жданов – Маріуполь; Юзівка – Сталіно – Донецьк; Алексєєво – Чистякове – Торез* тощо) є свідченням правового невігластва і зміни власної історії як об’єктивної реальності, які закінчуються людськими трагедіями й соціальними катаклізмами. Усвідомлення „недоторканності” власної назви є обов’язковою умовою правової коректності ділової мови. **Основною юридичною складовою документа, а отже, й офіційного імені як його основного атрибута, є принцип збереження інформації про власника (первинного або сучасного, якщо інформація про нього загублена)**, а відтак, тільки встановлення інформації про власника забезпечує правильність норм передачі власних назв в різних мовних контекстах.

За цими нормами **власні назви іншою мовою не перекладаються** (будь-який переклад є актом перейменування, бо *Кузнецов* не може перетворитися на *Ковальова*, *Михайл Саакашвілі* на *Михайла*, *Владимир Путін* на *Володимира*, *Анна* в *Ганну*, а *Ніколай* у *Миколу*, як і місто *Ніколаїв* в *Миколаїв*), **але передаються**

фонетичні і структурні особливості української (чи якоїсь іншої) мови, якщо вони не руйнують адресну або інформативну функцію. Наприклад, село *Красне* („красиве”), а не *Червоне* чи *Красноє*; вул. *Речна* (а не *Річкова* чи *Річна*); *Дьяков* – *Дьяков* (а не *Дяков* чи *Дяків*); рос. *Святогорск* – укр. *Святогірськ* з пом’якшеним суфіксом *-ськ-* і чергуванням [o] – [i] у закритому складі (бо йдеться про Святі гори); але рос. *Углегорск* – *Вуглегорськ* (а не *Вуглегірськ*, бо йдеться про місто) з фонетичною „протезою” [в] і пом’якшеним суфіксом *-ськ-*; рос. *Горловка* – укр. *Горловка* (а не *Горлівка*, бо первинний „власник” – російський гірничий інженер на прізвище *Горлов*), рос. *Севастополь*, *Мариуполь*, *Константинополь* – укр. *Севастополь*, *Маріуполь*, *Константинополь* (грецьке походження назв із коренем *-поль* – „місто”), але рос. *Тернополь*, *Доброполье* – укр. *Тернопіль*, *Добропілля* (від слов’янського *поле*) тощо. У випадках, коли зміни торкаються адресної або інформативної функцій (*-реч-* – *-річ-*, *-гор-* – *-гір-*, *-ов-* – *-ів-*, *-поль-* – *-піль-*), йдеться не про звуки як категорії фонетики, а про **фононіми** чи **морфононіми** – мінімальні міжмовні одиниці онімного простору (гр. *онім* – „ім’я”), які ідентифікують об’єкт чи суб’єкт номінації з погляду права.

Проте у власних назвах з інформативною значимістю для всього світу переклад перетворюється у спосіб її передачі різними мовами: *Северный Ледовитый океан* – *Північний Льодовитий океан*, *Первое мая* – *Перше травня*, *Южные авиалинии* – *Південні авіалінії*, вулиця *Большая Житомирская* – вулиця *Велика Житомирська*, *Большой каньон* – *Великий каньйон*, *Южная Америка* – *Південна Америка*, *Южный автовокзал* – *Південний автовокзал* (вони мають важливу для всіх інформацію про розмір, взаємне розміщення, напрямок руху, сторони світу); рос. *пр. Освобождения Донбасса*, *пл. Независимости*, вулиці: *Строителей*, *Преподавателей*, *Железнодорожников*, *Октябрьской революции*, *8 Сентября* – укр. *пр. Визволення Донбасу*, *майдан Незалежності*, вулиці: *Будівельників*, *Викладачів*, *Залізничників*, *Жовтневої революції*, *8 Вересня* (у цих випадках це „меморіальні” назви, до яких умовно можна додати слово „імені”, що в деяких випадках підкреслюється ще й датою, наприклад, вул. *8 Березня* – „імені *8 Березня*” як міжнародного жіночого дня). Але: *Североморськ*, *Владивосток*, *Первомайськ*, *м-н Южный*, вул. *Советська* (у цих назвах інформація про сторони світу, напрямок руху або політичний устрій неважлива або втрачена).

При цьому у будь-яких випадках треба враховувати особливості вимови і граматичної структури мови спілкування.

Особливості української вимови

Передача російської букви „и”. Найчастіше російська буква „и” в основах власних назв передається як „і”: *Нікітін*, *Ніколаєв*, *Сахалін*, *Тагіл*. Проте „и” пишеться тоді, коли вимова [i] в українському контексті неможлива, а саме:

а) після шиплячих і [ц]: *Чичиков*, *Щипачов*, *Анциферов*, *Перечин*;

б) у префіксі *при-* і суфіксах *-ик-*, *-ич-*, *-иц-*, *-ищ-*: *Приморськ*; *Ратников*, *Углич*, *Станкевич*, *Бронниці*, *Радищев* (тому що в українській мові немає

префікса *при-* (за винятком *прі́рва*, *прізвище*, *прізвисько*, де префікс наближається за значенням до російського *-про*);

в) якщо у споріднених українських словах виступає „*и*”: *Миргородський*, бо *мир*; *Пивоваров*, бо *пиво*; *Писарев*, бо *писати*;

г) у прізвищах, що закінчуються на *-их*: *Легких*, *Польских* – *Легких*, *Польських*.

Передача російського звуку [‘е]. Найчастіше в основах власних назв російський звук [‘е] передається як „*е*”: *Державін*, *Нева*, *Онегін*. Буква „*е*” можлива лише для передачі м’якої вимови попереднього приголосного звука:

а) у суфіксах *-єв-* або *-єєв-*, якщо вони стоять не після шиплячих, [ц] або [р]: *Малеєв*, *Корнєєв*, *Соболев*, *Фадєєв* (але: *Лазарев*, *Плещєєв*);

б) якщо у споріднених українських словах виступає „*ї*”: *Бєликов*, бо *білий*; *Мєшков*, бо *мішок*; *Мєркулов*, бо *міркувати* (але *Білик*, *Білоусенко*, бо це прізвища українські).

В інших випадках треба передавати власні назви якнайближче до звучання у мові-джерелі (рос. *Пугачёв* – укр. *Пугачов*, рос. *Афанасьев* – укр. *Афанасьєв*, фр. *Vordeaux* – укр. *Бордо*, рос. *Ильин* – укр. *Ільїн*, рос. *Гурьин* – укр. *Гур’їн*). При цьому слід пам’ятати про специфіку передачі суфіксів *-ськ-*, *-цьк-*, *-зьк-*, *-ець-* у прізвищах слов’янського походження, м’яку, тверду і роздільну вимову в українських та іншомовних словах, про фонетичні процеси, пов’язані з подовженням і подвоєнням, спрощенням, чергуванням та ін.: рос. *Забайкальє*, *Беспалов*, *Раздоры*, *Подкопаева*, *Рассыпное*, *Харцызск*, *Воинов*, *Измаилов*, *Токарь*, *Кравец* – укр. *Забайкалля*, *Безпалов*, *Роздори*, *Підкопаєва*, *Розсипне*, *Харцизьк*, *Воїнов*, *Ізмаїлов*, *Токар*, *Кравець* тощо.

Особливості передачі граматичної структури власних назв.

1. За правом первинного власника чоловічі прізвища відмінюються, бо вони вписані в юридичний контекст: *Терлак Микола* – *Терлака Миколи*; *Шевченко Тарас* – *Шевченка Тараса*; *Навка Ілля* – *Навці Іллі* (але: *Олег Чапні* – *Олегу Чапні*; *Олексій Толстих* – *Олексія Толстих*; від *Живаго*, *Дурново* тощо), а жіночі – ні, бо вони за звичаєвим правом не володіють родовою спадкоємністю, а відтак, у них первинно прізвище «за належністю: *Красько Ніна* – *Красько Ніни*; *Сидаш Олена* – *Сидаш Олени* (але: *Сорока Тетяна* – *Сороці Тетяні*, *Мурза Людмила* – *Мурзи Людмили*, бо ці прізвища формально жіночого роду). При цьому у подвійних прізвищах на знак спільної спадкоємності відмінюються всі частини: *Донецький державний університет економіки і торгівлі імені М.І.Тугана-Барановського*; *твори І.Нечуя-Левицького*, а не *Туган-Барановського*, *Нечуй-Левицького* тощо.

2. При відтворенні російських прізвищ типу *Толстой*, *Крамської* (рос. *Толстой*, *Крамской*) і українських типу *Чепурний* (рос. *Чепурной*) слід враховувати належність цих осіб до певної національності (у російській мові під наголосом у прикметників чоловічого роду закінчення -`ой, а в українській – *-ий*). Проте в російських географічних назвах прикметникового походження завжди

буде закінчення *-ий*: *Белый Яр – Белий Яр, Великий Устюг – Великий Устюг, Крутой Лог – Крутий Лог*.

3. Пом'якшений кінцевий [ц'] свідчить про слов'янське походження власної назви: *Кравець, Швець, Кралевець, Перепелиця* (але *Ліфишиц, Клаузевиц, Кац, Зац*).

4. Російські географічні назви від присвійних прикметників утворюються за допомогою суфікса *-о*, і тому не відмінюються (*Іваново, Домодєдове, Останкіно*), а українські – за допомогою закінчення *-е* (*Рівне – до міста Рівного, Ханжонкове – у місті Ханжонковому*). Але і в російській, і в українській мовах відмінювання географічних назв відрізняються від відмінювання однозвучних прізвищ: рос. *был в Пушкино* (у місті), *был у Пушкина* (у поета); укр. *поїхав до Єнакієвого* (до міста) *поїхав до Єнакієва* (до товариша).

5. За правом первинного власника назви населених пунктів (і, ширше, географічних назв) відмінюються за звичайними моделями першої, другої або третьої відмін, крім випадків, коли рід або складна структура власної назви не дозволяє цього робити при вживанні номенклатурних термінів: *Київ – до Києва, Одеса – в Одесі, Рівне – до м. Рівного, Ханжонкове – у м. Ханжонковому, Прип'ять – на Прип'яті* (але: *до міста Одеса, у місті Волноваха – ж.р. власної назви не узгоджується із с.р. слова місто; на річці Дон – ч.р. гідроніма не узгоджується із ж.р. слова річка; до міста Кривий Ріг, від міста Красний Лиман – складна географічна назва не узгоджується з номенклатурним терміном*) тощо. Проте на відміну від назв міст назви залізничних станцій або портів (вторинні власники) не відмінюються: *до ст. Біла Церква, біля ст. Житомир, від порту Маріуполь, до аеропорту Донецьк* тощо.

6. При звертаннях в українській мові вживається тільки кличний відмінок як форма, що спочатку виникла для спілкування з Богом (*Боже, Отче*), потім з його „намісниками” – князем, царем (*княже, батюшко*), власниками прізвищ (тільки аристократами), і, нарешті, тими, хто мав право щось вирішувати (*Мікуло Селяниновичу, Олександрє Володимировичу* тощо). Із цього погляду нехтування цим відмінком при діловому спілкуванні принижує гідність людини, до якої звертаються з проханням. Кличний відмінок має закінчення *-у (-ю), -е* в іменниках чоловічого роду другої відміни однини (*Іваненку, Юрію, Іване*) і *-о, -е (-є), -ю* – в іменниках першої і третьої відміни (*Варваро, Надіє, Лесю*). Мовний етикет вимагає наступних форм:

– при звичайному звертанні на ім'я і по батькові – *Шановний Євгене Степановичу, Шановна Ольго Петрівно*;

– при звертанні зі словом *пан, пані* – за іменем (*Шановний пане Андрію! Шановна пані Олено!*), за прізвищем з ініціалами (*Шановний пане Н.П. Пилипчук, Шановна пані К.Д. Шевченко!*), за ступенем, званням або першою посадою (*Шановний пане професоре, Шановний пане сержанте, Шановний пане ректоре*). При цьому багатокomпонентне звертання (*пане ректоре Іванчук, пані Олено Степанівно*) або звертання типу *пане слюсарє* не рекомендується.

7. Імена по батькові, що з'явилися в історії східних слов'ян для фіксації прав на передачу спадщини за чоловічою лінією, утворюються за допомогою суфіксів (-ович (-йович) для синів і -івн- (-івн) для дочок), які додаються до основи батьківського імені (буквально: „син або дочка кого?”): *Юрій – Юрійович, Юрійівна; Ігор – Ігорович, Ігорівна; Євген – Євгенович, Євгенівна; Іван – Іванович, Іванівна; Євгеній – Євгенійович, Євгенійівна, Микола – Миколович, Миколівна; Миколай – Миколайович, Миколайівна*. Винятки становлять імена по батькові типу *Лукич* (і *Лукович*), *Ілліч* (і в розмовному стилі *Ількович*), *Савич* (і *Савович*), *Кузьмич* (і *К`узьмович*).

8. У контексті права не можна загальним назвам кафедр, організацій або комітетів з відповідними функціями надавати статусу власних назв: не *кафедра „Менеджмент і господарське право”*, *кафедра „Розвідка корисних копалин”* або *факультет „Економіка”*, а *кафедра менеджменту і господарського права, кафедра розвідки корисних копалин, факультет економіки* тощо (бо вживання великої літери, лапок і називного відмінка позбавляють ці об'єкти лексичного значення і „шифрують” їхню діяльність. Парадокс, але такий „шифр” мають сьогодні майже всі організації, підприємства, установи і заклади держави, що позбавляє їх правової парадигми: *Державний вищий навчальний заклад „Донецький національний технічний університет”* (значить, навчаються в ДВНЗ, а не в Донецькому національному технічному університеті), *Закрите акціонерне товариство „Новокраматорський металургійний завод”* (значить, працюють не на заводі, а в ЗАТ), *Комунальна дошкільна виховна установа „Ясла-садок №25”* (а що тоді відвідує маля?), *Комунальна лікувально-профілактична установа „Центральна міська лікарня м. Докучаєвська”* (так це установа чи лікарня?), *Комунальний навчальний заклад „Донецький педагогічний коледж”* (навчаються у невідомому комунальному закладі, а не в Донецькому педагогічному коледжі).

Отже, при офіційній передачі власних назв у документах слід орієнтуватися на об'єкт, на його соціально-правовий, національний або культурно-історичний статус, а вже потім працювати зі словом, відображаючи у ньому фонетичні і структурні особливості української мови.

Тема 5. МОВА ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ

5.1. Класифікація і вимоги до документів

Документ (з лат. *documentum* – повчальний приклад, спосіб ведення) – основний вид писемного ділового мовлення, що містить інформацію, зафіксовану на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати і передавати її в часі та просторі. Він оформлений у встановленому порядку і має відповідно до чинного законодавства юридичну силу. Юридична сила документа – це надана чинним законодавством властивість службового документа, яка є підставою для того, щоб вирішувати правові питання, здійснювати правове регулювання й управлінські функції.

У суспільстві документи виконують багато функцій, основною з яких є інформаційна. Однією з похідних функцій вважається управлінська. В управлінській діяльності документи широко використовуються, оскільки вони є джерелом і носієм інформації, підставою для проведення довідково-пошукової роботи і прийняття рішень, а також способом удосконалення внутрішньої організації підприємства чи установи.

Відповідно до загальних ознак документи поділяють на такі групи:

- **за способом фіксації інформації:** письмові, графічні, фото- й кінодокументи; фотодокументи;
- **за призначенням:** організаційні, розпорядчі, інформаційні;
- **за назвою:** заява, автобіографія, резюме, протокол, наказ, доручення тощо;
- **за походженням:** службові та особисті;
- **за місцем складання:** зовнішні та внутрішні;
- **за формою:** стандартні та індивідуальні;
- **за терміном виконання:** нетермінові (звичайні, безстрокові) та термінові;
- **за ступенем гласності:** несекретні (звичайні, для службового користування) та секретні (таємні) або цілком секретні (цілком таємні);
- **за стадіями створення:** оригінали та копії;
- **за складністю:** прості та складні;
- **за терміном зберігання:** тимчасового зберігання (у межах 10 років), тривалого зберігання (обмежується 10 роками), постійного зберігання.

Документ має відповідати таким основним вимогам:

- видаватися повноважним органом згідно з його компетенцією;
- не суперечити чинному законодавству;
- бути складеним за встановленою формою;
- відповідати завданням, базуватися на фактах, бути достовірним і переконливим;
- містити конкретні вказівки і пропозиції;

– бути належно відредагованим та оформленим.

Сукупність документів, взаємопов'язаних між особою, що взаємодіють та створюють цілісні утворення із певними специфічними рисами називають системою документації. Найчисленішою є система управлінських документів, яка забезпечує виконання функцій управління. Специфіку різних сфер діяльності суспільства відтворюють специфічні (галузеві) документаційні системи (банківська, юридична, господарсько-договірна, наукова, обліково-фінансова, податкова, рекламна, видавнича та ін.).

Усі документи в апараті управління за функціональним призначенням можна поділити на такі групи:

1. **Організаційні** (положення, статuti, інструкції, правила).
2. **Розпорядчі** (постанови, розпорядження, накази із загальних питань, вказівки, ухвали).
3. **Довідково-інформаційні** (довідки, протоколи, акти, доповідні і пояснювальні записки, службові листи, факси, відгуки, доповіді, звіти, плани робіт, телеграми, телефонограми).
4. **З кадрово-контрактних питань** (автобіографії, заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики, трудові угоди, контракти).
5. **Особові офіційні документи** (пропозиції, заяви та скарги громадян, розписки, доручення особові та ін.).

Документ становить сукупність окремих елементів, які називають реквізитами. Залежно від виду ділового папера набір реквізитів і порядок їхнього розташування різний. Однак існують встановлені єдині моделі побудови однотипних документів – **формуляри-зразки**, що відповідають вимогам чинних державних стандартів. Державний стандарт України визначає такий **склад реквізитів** документів:

1. *Державний герб* (розташовується посередині бланка або у кутку над серединою рядка з назвою організації).
2. *Емблема організації чи підприємства* (розміщується поряд з назвою організації (можна також використовувати товарний знак, зареєстрований у встановленому порядку).
3. *Зображення державних нагород* (розташовується у верхньому лівому кутку або посередині документа).
4. *Код підприємства, установи, організації* (розташовується у верхньому правому кутку).
5. *Код форми документа* (розташовується у верхньому правому кутку під кодом підприємства, організації, установи).
6. *Назва міністерства або відомства (вищої організації або засновника)* (розташовується у верхньому лівому кутку або посередині рядка).
7. *Повна назва установи, організації, підприємства автора документа* розташовується у верхньому лівому кутку (може наноситися за допомогою

штампа або друкарським способом).

8. *Назва структурного підрозділу* (розташовується у верхньому лівому кутку).

9. *Індекс підприємства зв'язку, поштова адреса, номер телефону, факс, номер рахунку в банку* (розташовується у верхньому лівому кутку, оформляється відповідно до поштових правил: вул. Артема, 131, м. Донецьк – 50, т. 305-07-75, розрахунковий рахунок № 34267547 в Укрсоцбанку м. Донецька МФО № 564323).

10. *Назва виду документа* (розташовується зліва або посередині рядка в усіх документах, крім листів).

11. *Дата* (документ датується днем його підписання або затвердження. На бланках дату підписання документа ставлять у лівій верхній частині разом з індексом на спеціально відведеному місці. Якщо документ складено не на бланку, то дату ставлять під текстом зліва. Вона записується цифровим (29.09.2012) або словесно-цифровим способом у документах матеріально-фінансового характеру (29 вересня 2012 року).

12. *Індекс* (розташовується у верхній частині сторінки зліва. Він включає в себе три пари арабських цифр, де перша пара – індекс структурного підрозділу, друга – номер справи за номенклатурою для підрозділу, третя – порядковий номер за журналом обліку. Наприклад: № 02-10/46, де 02 – шифр структурного підрозділу; 10 – номер справи; 46 – реєстраційний номер документа за журналом обліку вхідних документів та канцелярії).

13. *Посилання на індекс і дату вхідного документа* (розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить дату та індекс, вказані в документі організацією, яка уклала чи видала документ. Наприклад: на № 03-10/234 від 23.11.2012, де 03 – індекс структурного підрозділу; 10 – номер справи за номенклатурою; 234 – порядковий номер).

14. *Місце складання або видання* (розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить назву міста чи іншого населеного пункту, де видається документ).

15. *Гриф обмеження доступу до документа* (розташовується з правого боку під кодом форми. Записується з середини рядка: „для службового користування”, „таємно” і т.п.).

16. *Адресат* (розташовується праворуч у верхній частині сторінки. Кожний елемент – назва установи, підрозділу, посада, прізвище та ініціали особи, поштова адреса – пишеться з середини нового рядка).

17. *Гриф затвердження* (розташовується у верхній правій частині документа. Це спосіб засвідчення документа після його підписання, який санкціонує поширення дії документа на певне коло структурних підрозділів чи службових осіб. Елементи грифу затвердження: слово „Затверджую”; назва посади; особистий підпис; ініціали та прізвище особи, що затвердила документ; дата затвердження.

Наприклад: *ЗАТВЕРДЖУЮ*
директор школи
(підпис) Н.М. Покровська
15.11.2012

18. *Резолюція* (містить інформацію про подальшу роботу з документом. Розміщується у правому верхньому кутку чи на будь-якій площі сторінки, крім полів. Складається з таких елементів: прізвище та ініціали виконавця, якому відправлено документ; вказівка про порядок у характері виконання; термін виконання; особистий підпис керівника; дата. Як виконавці у резолюції зазначаються службові особи, а не структурні підрозділи. Відповідальною за виконання є особа, наведена в резолюції першою. Резолюція має силу розпорядчого документа, бо пише її керівник установи або його заступник).

19. *Заголовок до тексту* (друкується малими літерами, розміщується під назвою виду документа і, як правило, починається з прийменника „про”).

20. *Відмітка про контроль* (розташовується з лівого боку у верхній частині поля першої сторінки документа. Її проставляють за формою „К” або „Контроль”).

21. *Текст* (складається зі вступу, доказів і закінчення).

22. *Відмітка про наявність додатків* (розташовується ліворуч у верхній половині сторінки).

23. *Підпис* (засвідчує, як правило, перший примірник. До складу підпису входять: зазначення посади (ліворуч); ініціали і прізвище особи, що підписала документ (праворуч); підпис (посередині). Підписи кількох службових осіб розташовуються у послідовності, що відповідає займаній посаді. Якщо документ підписують кілька осіб, що займають однакову посаду, їх підписи розташовуються на одному рівні).

24. *Гриф погодження* (це зовнішнє узгодження, яке розташовується нижче від реквізиту „підпис” або на окремій сторінці, і складається зі слова „узгоджено” або „погоджено”, назви посади службової особи, з якою узгоджується документ (включаючи назву установи), особистого підпису, його розшифрування, дати).

25. *Віза* (вживається для внутрішнього узгодження і складається з особистого підпису особи, що візує, і дати. У разі потреби зазначається посада особи, що візує, і розшифровується її підпис. Зауваження (1-2 рядки) розташовуються перед візою).

26. *Печатка* (прикладається до документів, що вимагають особливого засвідчення. Печатки є гербові і прості. Гербова печатка прикладається до документів, що засвідчують юридичні або фізичні права осіб: до статутів, положень, які вимагають печатки, та ін. Прості печатки мають різну форму без герба).

27. *Відмітка про засвідчення копій* (розташовується у правому верхньому кутку (пишеться слово „копія”). Під реквізитом „підпис” пишеться слово

„правильно”; дата; посада виконавця; підпис і його розшифрування. При потребі підпис засвідчується печаткою).

28. *Прізвище виконавця та номер його телефону* (обов’язковий реквізит на вихідних документах (листах, довідках, висновках), який друкується на всіх примірниках у нижньому лівому кутку останньої сторінки документа).

29. *Відмітка про виконання документа і направлення його до справи* (розміщується в лівій або центральній частині нижнього поля першої сторінки документа і містить: стислу довідку про виконавця; слова „ДО СПРАВИ” та номер справи, до якої має бути підшитий документ; дату скерування документа до справи; підпис керівника структурного підрозділу або виконавця).

30. *Відмітка про наявність документа в електронній формі* (розміщується після тексту в нижній частині. Містить: повне ім’я файлу і його місце зберігання; код оператора; інші пошукові відомості).

31. *Відмітка про надходження* (містить скорочену назву організації, що отримала документ; дату його надходження. Ця відмітка робиться від руки чи за допомогою гумового штемпеля організації (реєстраційного штампа). Відбиток штампа містить: назву організації; дату надходження; індекс документа. Відмітка про надходження розташовується праворуч на нижньому полі документа).

32. *Запис про державну реєстрацію* (фіксують тільки на нормативно-правових актах органів державної влади, долучених до державного реєстру відповідно до Указу Президента України „Про державну реєстрацію нормативних актів міністерств та інших органів державної виконавчої влади”).

Мова ділових паперів відповідає загальнолітературним нормам сучасної української мови, що означає вживання загальновідомих, зрозумілих усім мовцям слів, офіційних термінів у значенні, які закріплюють за ними словники. Людина, яка складає документи, мусить добре володіти українською мовою, зокрема і тим варіантом, який обслуговує сферу ділових відносин та має писемну форму вияву.

5.2. Граматична форма ділових документів

Серед основних вимог до мови документів неабияку роль відіграє правильне вживання граматичних форм (правопис частин мови і синтаксис ділової документації). Ось чому на них слід зупинитися окремо.

Норми вживання частин мови в документації. Морфологія вивчає не тільки будову слова і способи словотвору, про що йшлося вище, але й класи слів за їхньою будовою, формами словозміни і загальним категоріальним значенням. Ці класи слів називаються частинами мови. Розрізнення частин мови впливає на правопис слів і зумовлює юридичну точність документа, ось чому про орфографію у межах ділового спілкування слід говорити окремо.

Усі слова залежно від їхнього значення, граматичних ознак, способів змінювання і ролі у реченні поділяються на частини мови. Частини мови, у свою чергу, можуть бути **самостійними**, які мають лексичне значення, відповідають на

питання і виступають членами речення (*книга, добрий, читати*), і **службовими**, які, не маючи жодного значення і не відповідаючи на питання, як члени речення, виконують в ньому службову функцію: з'єднують слова або речення (*але, якби*), указують на відмінок (*для* – Р.в.), заперечують чи підсилюють (*не, ні*).

Розрізнення самостійних і службових частин мови досить часто дозволяє уникнути орфографічних помилок (особливо при написанні слів разом або окремо): *Воронцов мовчав... **Зате** Самієв, потираючи маленькі, жваві, брунатні руки, говорив невтомно.* (О. Гончар); *Я люблю тебе, друже, **за те**, що в очах твоїх море синіє.* (В. Сосюра). У першому випадку слово *зате* не відповідає на питання, є службовою частиною мови і, таким чином, виконує функцію сполучника. У другому – словосполучення *за те* відповідає на питання (*люблю „за що?”*), має лексичне значення вказівного займенника, граматичне значення знахідного відмінка з відповідним закінченням і прийменником *за* і виступає в ролі додатка.

Подальша класифікація частин мови дозволяє більш повно відчутти й передати їхні значення й функції.

Самостійні частини мови можна поділити на **клас імен**, до яких належать іменник, прикметник, числівник, займенник, і **клас дій**, де виділяються дієслова і прислівники. Дієприкметник і дієприслівник не є окремими частинами мови, вони є формами дієслова. Усі самостійні частини мови, крім прислівника, змінюються.

До службових частин мови належать прийменники, сполучники і частки.

Окреме місце у класифікації частин мови займають **вигуки** – слова, що не мають лексичного й граматичного значень, і служать для безпосереднього вияву почуттів, емоцій людини (а також звуконаслідувальні слова): *о, от, ех, цур, ов-ва, киць-киць, тсс, ура, ку-ку* тощо. У практиці ділового і наукового стилів вигуки практично не зустрічаються. В усному мовленні вигуки супроводжуються відповідною інтонацією, жестами, мімікою, а в писемній формі виділяються комами або знаком оклику: *Гей, на коні, всі у путь!* (П. Тичина); *Ай! Як тут гарно!* (М. Коцюбинський). Нижче проаналізуємо особливості їхнього правопису і вживання в діловому мовленні.

Іменник – це самостійна частина мови, яка має значення предметності і відповідає на питання „хто?” або „що?”.

Іменники мають рід і змінюються за числами й відмінками. В українській мові, крім традиційних відмінків, є сьомий, кличний, що відповідає тільки на питання „хто?": *Оксано, бабусю, Петре*. Вимова і правопис відмінкових закінчень набувають в українській мові виключного значення, бо порівняно з російською мовою вони можуть мати варіанти і лексичні значення. Так, у словосполученні *до листопада включно* йдеться про точно визначений місяць року, а у словосполученні *до листопаду включно* – про невизначений час опадання листя (більше про це див. у розділі „Грамматика та морфологічні норми української мови”). Ось чому практика ділового спілкування передбачає обов'язкову обізнаність зі специфікою відмінювання іменників. Слід пам'ятати:

1. Наголос на відміну від російської мови не впливає на характер закінчень. Порівняйте: рос. *товарищем*, плеч`*ом* – укр. *товаришем*, плеч`*ем*; рос. *золот`ой*, *маленький* – укр. *золот`ий*, *маленький*.

2. На позначення осіб за місцем роботи або проживання в діловому мовленні вживаються аналітичні форми: не *заводчани*, *поштарі*, *сільчани*, а *працівники заводу*, *пошти*, *мешканці села*.

3. У діловій мові однина може вживатися на позначення множини, якщо нема одиниці виміру або предмети не можна перерахувати: *Урожай вишні здано на консервний завод* (але: *шість тонн вишень*, *надіслано партію дитячих костюмів*). При цьому в ділових документах іменники, що означають речовину, можуть набувати форм множини, наприклад: *На цьому складі можна придбати мінеральні води, технічні мастила*.

4. Складноскорочення типу *завкафедри*, *завідділу виконкому* (тобто керівництво якимось напрямком діяльності) пишуться разом із закінченням родового відмінка, а слово *завідуючий* – окремо з подальшою формою іменника в орудному відмінку: *завідуючий фермою*, *завідуючий відділом магазину* (тобто завідування конкретними предметами, товаром, знаряддям).

5. У ділових паперах для назв осіб за професією, посадою або званням вживаються іменники головного роду (як правило, чоловічого), бо двох посад окремо для чоловіка і окремо для жінки не буває: *Завідувач Васильєва* (а не *завідувачка*, *директорка*, *прем'єрка*, *членкиня*, *монархиня* тощо), але: *медсестра Іванова* (бо первинно ця професія була суто жіночою). При цьому дієслово узгоджується з прізвищем людини, а не з посадою: *Лаборант Іванова повідомила*.

6. Характер українських закінчень принципово впливає на розрізнення родового й давального відмінків іменників (якщо слова відмінюються за моделлю жіночого роду): *одержано листа від Коряки С.Ф.* (Р.в.); *надіслано лист Коряці С.Ф.* (Д.в.). Як бачимо, у давальному відмінку закінчення *-і* зумовлює чергування звуків [г, к, х] із [з', ц', с']. Але: *Терлак – Терлака – Терлаку* (для чоловіка) і незмнювана форма *Терлак* (для жінки).

7. При звертанні вживається кличний відмінок у таких формах:

– I відміна однини (чоловічі й жіночі імена): *Микола, Ганна – Миколо, Ганно* (тверда група); *Ілля, Соломія, Мотря, Наталя – Ілле, Соломіє, Мотре, Наталю* (м'яка група);

– II відміна однини (чоловічі імена): *Олег, Антін, Дмитро – Олегу, Антоне, Дмитре* (тверда група); *Сергій, Ігор, Терень – Сергію, Ігоре, Тереню* (м'яка група); *Тиміш – Тимоше* (мішана група);

– III відміна однини (жіночі імена): *Любов, Нінель – Любове, Нінеле*;

– ім'я по батькові: *Олександр Анатолійович* (Олегович, Геннадійович) – *Олександрє Анатолійовичу* (Олеговичу, Геннадійовичу); *Марія Василівна* (Андріївна, Іллівна) – *Маріє Василівно* (Андріївно, Іллівно).

Прикметник – це самостійна частина мови, яка вказує на ознаку предмета і відповідає на питання „*який?*” або „*чий?*”. Ця частина мови

пояснює іменник, узгоджуючись з ним в роді (в однині), числі й відмінку: *широкий степ, широка дорога, широке поле; у широкому степу, на широкій дорозі, широкі поля*. За значенням прикметники поділяються на якісні, відносні і присвійні. Якісні мають простий, вищий і найвищий ступені порівняння (*веселий – веселіший – найвеселіший*), відносні вказують на ознаки предмета за його належністю до інших предметів, дій чи обставин (*джерельна вода, річкове дно*), а присвійні вказують на належність предмета людині або тварині і відповідають на питання „чий?” (*Шевченкові твори, орлині крила*).

Вищий ступінь прикметників утворюється додаванням суфіксів **-іш-** (**-ш-**) до основи чи до кореня (*повніший, дешевший*) або слів **більш, менш** до простого ступеня (*більш глибокий, менш продуктивний*). Найвищий ступінь прикметників утворюється додаванням префікса **най-** до форми вищого ступеня (*найбільший, найкращий* або для підсилення *якнайбільший, щонайкращий*), а також слів **найбільш, найменш** до простого ступеня якісного прикметника (*найбільш повний, найменш стійкий*).

Оскільки якісні прикметники мають ступені порівняння і, отже, виражають суб'єктивну оцінку, у ділових документах переважають відносні прикметники, а при порівнянні якісних прикметників уживаються аналітичні форми. Не *важливий – важливіший – найважливіший*, а *важливий – більш важливий – найбільш важливий*.

За повнотою форм прикметники поділяються на повні (*дрібний, густе, зеленому, материні*) і короткі (*дрібен, братів, сестрин, благословен*). Коротка форма вживається переважно в народній творчості. Ось чому в діловому й науковому стилях прикметники (і дієприкметники) чоловічого роду мають тільки повну форму закінчення (пор.: рос. завод основан – укр. завод заснований), а жіночого, середнього роду і в множині – тільки коротку (пор.: рос. письменная, письменное, письменные – укр. письмова, письмове, письмові). Але у художньому стилі можливі повні варіанти: *Чорнії брови, карії очі*.

За характером закінчень прикметники поділяються на тверду і м'яку групи.

До твердої групи належать якісні й відносні прикметники, що мають основу на твердий приголосний і в називному відмінку однини чоловічого роду закінчуються на **-ий** (*безладний, безробітний, величний, західний, книжний, навчальний, поточний, тотожний*), а також присвійні прикметники із суфіксами **-ів (-іє), -ин (-їн)** (*Андріїв, батьків, Ігорів, Маріїн, нянин*) і всі короткі форми: *годен, повен, прав, ясен*.

До м'якої групи належать відносні прикметники, що мають основу на м'який приголосний і в називному відмінку однини чоловічого роду закінчуються на **-ій (-їй)** (*будній, всесвітній, дорожній, осінній, ранній, середній, сторонній, художній*), а також усі прикметники на **-жній, -шній** (*внутрішній, зовнішній, колишній, сьогоднішній, теперішній*), відносні прикметники на **-й** (*безкрайї, довговійї, братній*) і якісний прикметник *синій*.

До жодної з цих груп не належать прикметники на **-лиций (блідолиций)**.

При відмінюванні слід пам'ятати, що специфіка української вимови (відсутність редукації) приводить до того, що закінчення у своїй більшості мають відкритий склад, а наголос у прикметників (і дієприкметників) не впливає на характер закінчень. Порівняйте: рос. *экономической политики, экономической политике, экономической политикой* – укр. *економічної політики, економічній політиці, економічною політикою*; рос. *золот`ой*, але *маленький* – укр. *золот`ий, маленький*.

Числівник – це самостійна частина мови, яка означає кількість або порядок предметів при лічбі і відповідає на питання „скільки?” або „котрий?” (ось чому слова типу *двійка, десяток, сотня* – не числівники, а іменники). Ця частина мови узгоджується відмінковими закінченнями з іменником: у *трьох кімнатах, з п'ятьмастами робітниками, у четвертому ряду, о п'ятій годині*. Крім цього, числівник *один* узгоджується з іменником у роді та числі: *один стіл, однієї кімнати, в одних дверях*.

За значенням числівники поділяються на кількісні, що відповідають на питання *скільки?* (*один, два, десять, тринадцять, двадцять один, триста двадцять п'ять*), і порядкові, які відповідають на питання *котрий?* (*перший, другий, тринадцятий, двадцять перший, триста двадцять п'ятий*).

У кількісних числівників немає роду й числа, а порядкові числівники змінюються за родами, числами й відмінками, як прикметники. Виняток становлять числівники *один, нуль, тисяча, мільйон, мільярд*, які мають рід і число, і числівники *два, дві, обидва, обидві, півтора, півтори*, у яких рід розрізняється тільки в називному відмінку.

За будовою числівники поділяються на прості (*один, два, десять*), складні (*одинадцять, двадцять, чотирьохтисячний*) і складені (*двадцять один, тисяча вісімсот чотирнадцятий*).

Кількісні числівники відмінюються за шістьма зразками.

Перший тип становить числівник *один*, який змінюється як займенник *той* (*один, одного; одна, однієї; одні, одних*).

Другий тип становлять числівники *два, три, чотири* та всі збірні. Усі числівники цього типу в родовому й місцевому відмінках мають закінчення *-ох*, у давальному *-ом*, в орудному *-ома (-ма)*: *двох, двом, двома (чотирма, багатьма)*.

Третій тип становлять числівники *п'ять – десять, двадцять, тридцять, п'ятдесят, шістдесят, сімдесят, вісімдесят, кільканадцять, кількадесят*. Усі числівники цього типу в родовому, давальному й місцевому відмінках мають закінчення *-и*, а в орудному – *-ма* (*п'ятдесят, п'ятдесяти, п'ятдесятьма*).

Четвертий тип становлять числівники *сорок, дев'яносто, сто*, які в усіх відмінках набувають закінчення *-а* (*сорока робітників, сорока робітниками* тощо).

П'ятий тип становлять назви сотень. У них перша частина відмінюється як числівник, а друга – як іменник *місто* в множині (*двомастами, двомастами, на двохстах*).

Шостий тип становлять числівники *нуль, тисяча, мільйон, мільярд*, що відмінюються за відмінками й числами, як іменники.

При вживанні числівників у практиці професійного спілкування слід пам'ятати про наступні особливості й дотримуватися таких правил:

1. Після кількісних числівників *два, обидва, три, чотири* іменник стоїть у називному відмінку множини, але наголос має, як у родовому однини. При цьому прикметник при таких числівниках може стояти як у називному, так і в родовому відмінках множини. Порівняйте: рос. *два почтовых голубя, три родные сестры, четыре родных брата, двадцать два кубических сантиметра* – укр. *два поштових (поштові) г'олуби, три рідні (рідних) сестр`и, чотири рідні (рідних) бр`ати, двадцять два кубічних (кубічні) сантим`етри*.

2. У складних числівниках з назвами десятків відмінюється тільки остання частина (*сімдесят, сімдесяти*), у порядкових – тільки останнє слово (*сімсот сімдесят сьома, сімсот сімдесят сьомої*), у дробових перша частина відмінюється як кількісний числівник, а друга – як порядковий (*двох десятих*).

3. У складних числівниках наприкінці першої частини м'який знак не ставиться (*шістдесят, п'ятсот, дев'ятсот* тощо), а в числівниках від одинадцяти до дев'ятнадцяти наголос падає на склад **-на-**: *один`адцять, чотирн`адцять, чотирн`адцятий*.

4. Прості кількісні числівники (від одного до десяти) у записі відтворюються словами, а не цифрами, крім випадків, коли є одиниця виміру: *до десяти сторінок* (але: *7 тонн вугілля*).

5. Складні і складені числівники записуються цифрами, крім тих випадків, коли з них починається речення. При цьому в бухгалтерських документах цифри дублюються словами, записаними у дужках: *1385 (одна тисяча триста вісімдесят п'ять) гривень*.

6. Порядкові числівники записуються у ділових документах цифрами з додаванням закінчень (якщо цифри арабські): *радіоприймач 1-го класу* (але: *радіоприймач I класу*). Ось чому римських цифр у документах треба уникати.

7. Числівники, починаючи з тисячі, записуються цифрами з додаванням слів, що позначають нулі: *473 тис.*

8. Дати або числа, які мають юридичну силу, складають, як мінімум, дві цифри: *02.09.03*; *здано 07 т цукру*.

9. Складні слова, перша частина яких числівник, записуються у ділових документах, як правило, комбіновано: *55-процентний*.

10. Приблизна кількість відтворюється словами *понад, до, зверх, більше, менше*.

Займенник („замість імен”) – це самостійна частина мови, яка замінює собою іменник, прикметник або числівник на абстрактному рівні і має їхні граматичні категорії. Поділяються займенники за значенням (*особові, зворотний, присвійні, вказівні, питальні, відносні, неозначені і заперечні*).

Найчастіше в ділових паперах і наукових текстах не вживаються особові

займенники (*дирекція просить; повідомляємо; наказую; відомо, що...*). Така норма пов'язана з прагненням того, хто складає документ, до повної об'єктивності. Особові займенники у першій особі можуть вживатися лише у специфічних документах (наприклад, в автобіографії, дорученні, заяві, пояснювальній записці тощо: **Я**, Васько Іван Пилипович, народився...; *Прошу Вас* зарахувати мене на посаду...), а також у доповідях, оголошеннях і запрошеннях, де вони набувають значення однини (*Ми вважаємо; Ми прийшли до висновку*). Займенник **Ви** у таких випадках використовується для пом'якшення категоричності тону повідомлень на вимогу ділового мовного етикету (*Прошу Вас з'явитися*). Використання займенника *свій* призводить до появи стилістичних помилок: *Петренко І.М. не справився зі своїми* (стилістична помилка) *службовими обов'язками*.

Дієслово – самостійна частина мови, яка означає дію або стан (читати, хворіти) і відповідає на питання „що робити?” або „що зробити?”.

На відміну від таких слів, як *ходьба, мотьба*, ця частина мови не називає дію, а характеризує її у часі (*ходжу – ходив – буду ходити*). Час – специфічна категорія граматики, притаманна тільки дієслову. Це певна умовність, яка дозволяє словам стати дієсловами з появою процесуальних форм: категорії часу, виду й особи.

Якщо, наприклад, проаналізувати словосполучення *жовтий лист* і *жовтіючий лист*, то можна зробити висновок, що за граматичними ознаками вони нічим не відрізняються (відповідають на однакове питання *який?*; пояснюють іменник, узгоджуючись з ним у роді, числі й відмінку; мають однакові закінчення), але за лексичним значенням – це різні слова: *жовтий* має постійну ознаку, а *жовтіючий* – ознаку, змінну у часі, тобто **дійову ознаку**. Ось чому перше слово – це прикметник, а друге – дієприкметник.

Ще більше підстав класифікувати слова типу *вивчаючи, замислившись* як форми дієслова – дієприслівники. Річ у тім, що за граматичними ознаками, як і прислівники, вони не змінюються й відповідають на ті самі питання, але лексично характеризують додаткову дію, що відбувається одночасно з основною: *Він йшов* (основна дія), *замислившись* (додаткова дія).

Таким чином, дієслово має п'ять форм: **інфінітив** (*написати, вчитися*); **безособова форма** (*написано, забуто*); **дійсний** (*працюю, вчилася, прочитаю*), **умовний** (*працював би*) і **наказовий способи дієслова** (*працюй*); **дієприкметник** (*працюючий*) і **дієприслівник** (*відпочиваючи – відпочивши*). Дієслова також мають доконаний або недоконаний вид (*писати – написати*); можуть бути перехідними, якщо вимагають після себе іменник або займенник у знахідному відмінку без прийменника (*виконувати завдання*) і неперехідними; змінюватися за особами, числами (*я пишу, ти пишеш, вони пишуть*) і в минулому часі за родами (*світив, світила, світило*).

У теперішньому часі та в простій формі майбутнього часу дієслова розрізняються за дієвідмінами.

До першої дієвідміни належать дієслова, у яких при відмінюванні в усіх

закінченнях (крім першої особи однини) з'являється звук [e], а в третій особі множини – **-уть (-ють)**: *будую, будуєш, будеє, будеємо, будеєте, будують*. В інфінітиві такі дієслова закінчуються не на **-ити (будувати)**.

До другої дієвідміни належать дієслова, у яких при відмінюванні в усіх закінченнях (крім першої особи однини) з'являється звук [и], а в третій особі множини – **-ать (-ять)**: *зроблю, зробиш, зробить, зробимо, зробите, зроблять*. В інфінітиві такі дієслова закінчуються на **-ити (зробити)**.

До жодної з дієвідмін не належать слова на **-повісти (доповісти)**, а також слова *дати* і *їсти*. Дієслово *бути* змінюється у парадигмі першої дієвідміни.

Дієприкметник поєднує в собі дієслівні ознаки з прикметниковими. З одного боку, дієприкметник указує на дію, має вид (доконаний чи недоконаний) і буває перехідним чи неперехідним (*співаючий пісню птах – спійманий птах*), а з іншого, пояснює предмет і змінюється за родами, числами й відмінками (*достигле яблуко, достиглого яблука, достиглому яблуку* тощо). Дієприкметник разом із залежними від нього словами утворює **дієприкметниковий зворот**, який виділяється комами, якщо стоїть у реченні після означуваного слова: ***Траншея, вирита в повний профіль, спускається все нижче*** (О. Гончар).

Дієприслівник називає додаткову дію, поєднуючи в собі дієслівні ознаки (вид) з прислівниковими (незмінюваність): *відпочиваючи – відпочивши*. Дієприслівники недоконаного виду утворюються від основи теперішнього часу (третьої особи множини) за допомогою суфіксів **-учи** або **-ючи** для дієслів першої дієвідміни (*кажучи, сміючись*) і **-ачи** або **-ячи** для дієслів другої дієвідміни (*лежачи, говорячи*). Дієприслівники доконаного виду утворюються від форми минулого часу чоловічого роду за допомогою суфікса **-ши (доповівши)**. Дієприслівники і дієприслівникові звороти завжди виділяються комами.

При використанні дієслівних форм у практиці професійного спілкування слід орієнтуватися на загальноприйняті правила й традиції, щоб уникнути найтиповіших помилок, а саме:

1. У діловій мові найпоширенішою є форма теперішнього часу в першій чи третій особі множини, яка має значення позачасовості. Недоконаний вид передається складеними формами – „розщепленими присудками” (не *здійснюватимуться, а будуть здійснюватися*), а доконаний утворюється за рахунок префіксації (*завізувати, запроектувати*). Це дозволяє створити при діловому спілкуванні атмосферу абсолютної об'єктивності.

2. До специфіки ділового стилю належить також уживання інфінітива й безособових форм у значенні наказового способу дієслова: ***Відрядити слюсарів до електроцеху, Забороняється*** тощо.

3. В українській мові немає пасивних дієприкметників теперішнього часу. Російські активні дієприкметники на **-ущ- (-ющ-), -ащ- (-ящ-)**, особливо утворені від дієслів з афіксом **-ся**, при перекладі українською мовою замінюються підрядними реченнями (порівняйте: рос. *движущаяся колонна* – укр. *колона, що рухається*; рос. *проживающий по адресу* – укр. *що мешкає за адресою*), а активні

дієприкметники минулого часу утворюються за допомогою суфікса *-л-* (порівняйте: рос. *почерневший* – укр. *почорнілий*).

Прислівник – незмінювана самостійна частина мови, яка характеризує дію, стан або ознаку дії і відповідає на питання „*як?*”, „*де?*”, „*коли?*”, „*куди?*”, „*наскільки?*” тощо. Прислівники можуть означати спосіб, міру й ступінь дії, ознаку предмета (добре, дуже), місце дії (*тут, вгорі*), час дії (*рано-вранці, досі*), причину дії (*згарячу, зосліпу*), мету дії (*навмисно, наперекір*). Крім цього, прислівники, утворені від якісних прикметників, можуть мати ступені порівняння (*глибоко – глибше – найглибше, близько – ближче – найближче*).

Прислівники належать до тих частин мови, які й сьогодні розвиваються. Більшість з них утворюється за допомогою прийменниково-іменникових сполук і пишеться разом, але деякі з них пишуться через дефіс: *ледве-ледве, рано-вранці, більш-менш, врешті-решт, пліч-о-пліч, будь-що-будь, по-новому, будь-який* тощо (див. про це вище у розділі „Морфологічний принцип правопису”).

Уживання прислівників і прислівникових сполук у діловій і науковій сферах обмежене (особливо в писемній формі) через підвищене суб’єктивно-оціночне забарвлення. Можливе використання пов’язане з ситуаціями, коли треба вставити слова для пом’якшення категоричності тону при діловому листуванні (*на жаль, до побачення, здається, мабуть, по можливості*) або для внесення в текст чи висловлювання елементів логічності шляхом класифікаційних характеристик, які є в „арсеналі” такої частини мови, як прислівник: *по-перше, по-друге, по-третє; по суті, принаймні, врешті-решт, наприкінці, насамкінець, передусім* тощо.

Прийменник – це службова частина мови, яка разом з відмінковими закінченнями служить для вираження підрядних зв’язків між словами, вказуючи на відмінок іменника або займенника (*від кого?* – родовий відмінок, *в чому?* – місцевий відмінок тощо). Їхній правопис досить часто залежить від способу словотвору. За будовою прийменники бувають прості (*без, в, для, до, коло, перед*), складні (*з-під, з-поза, внаслідок, завдяки, навкруги*) і складені (*незважаючи на, відповідно до, згідно з, залежно від, у зв’язку з*). Складні прийменники пишуться разом (таких більше) і через дефіс, якщо вони утворені від двох граматичних значень (*з-за, із-за, з-поза, з-на, з-під, з-серед*).

Оскільки більшість складних і складених прийменників утворювались поєднанням різних частин мови, їх треба відрізнити від однозвучних сполучень прийменника з іменником (порівняйте: *назустріч бурі – на зустріч з дівчиною*) або від прислівників: *в бік річки – дивитися вбік; з краю поля – знаходиться скраю; на початку місяця – напочатку треба встановити регламент* та ін.).

Прийменники дають змогу чіткіше виражати смислові зв’язки між словами у реченні. Їхнє точне використання дозволяє уникнути небажаних двозначностей, особливо при перекладі українською мовою. Це в першу чергу стосується прийменників *по, в, на, до, про, за, через, відповідно до, згідно з, залежно від, протягом* тощо (докладно про це див. у розділі „Грамматика та морфологічні норми української мови”).

Сполучник – це службова частина мови, яка з'єднує однорідні члени речення або речення (*Професор Бердвіста й ряд інших вчених наполягають, що вербальне спілкування складає всього 35%, а 65% інформації передається невербальними шляхами*).

За значенням розрізняють **сурядні** сполучники (вони з'єднують однорідні члени речення або рівноправні речення: *і, зате, або*), **підрядні** сполучники (вони приєднують підрядні речення до головного: *що, як, щоб, якби, якщо, хоч, бо, тому що, через те що, ось чому, немовбито, начебто*) і **пояснювальні** (вживаються при уточнювальних словах: *тобто, або, а саме, як-от*). Серед сурядних сполучників виділяють **єднальні** (*і (й), також, ні.. ні, і.. і*), **єднально-протиставні** (*та; як.., так і; не тільки.., а й*), **протиставні** (*а, але, зате, проте, однак, все ж*) і **розділові** (*або; або.., або; чи; чи.., чи; то.., то; не то.., не то; чи то.., чи то*).

За способом уживання сполучники поділяються на одиничні (*і*), повторювальні (*ні... , ні*) і парні (*не тільки.., а й; як.., так і*).

За будовою сполучники бувають прості (*і, а, бо*), складні (*якщо, щоб, проте*) і складені (*та й, або й, коли б, тому що, через те що*). У складених сполучниках, утворених поєднанням самостійних слів, усі складові частини пишуться окремо: *так що, тому що, через те що, після того як, та й*, крім сполучників *тимчасом як, незважаючи на те що*.

При вживанні складних сполучників слід пам'ятати про те, що їх можна сплутати з однозвучним поєднанням повнозначного слова (займенника чи прислівника) з прийменником або часткою. Сполучники як службові частини мови з'єднують члени речення або цілі речення і не відповідають на питання, а повнозначні слова мають лексичне значення і виступають членами речення. Порівняйте: *Удар словом так, щоб аж дзвеніло міddю* (П. Тичина) і *Неба тут було так багато, що очі тонули в нім, як в морі, та шукали, за що б зачепитись* (М. Коцюбинський). У другому випадку слово *що* – займенник, а *б* – частка на позначення умовного способу дієслова.

Частка – це службова частина мови, яка передає ставлення мовця до викладеної інформації, що надає висловлюванню чи окремому слову певного смислового або емоційного відтінку (*Хіба він не приїхав?, Що ж мені робити?, Він не прийшов*). За значенням частки поділяються на **підсилювально-видільні** (*навіть, тільки, лише, аж, ні.. ні*), **уточнювальні** (*саме, якраз, рівно, майже*), **вказівні** (*то, от, це*), **спонукальні** (*бодай, бо, годі, ну, давай*), **заперечні** (*не, ні, ані*), **питальні** (*чи, хіба, невже, що за*), **стверджувальні** (*авжеж, так*), **окличні** (*Що за золота у вас дитина!, Ну й день!*), **приєднувальні** (*теж, також, до того ж, значить, так, то*). У практиці наукового й ділового стилів зустрічаються, як правило, підсилювально-видільні, уточнювальні, вказівні, заперечні і приєднувальні частки, які мають мінімальні можливості емоційності і суб'єктивного оцінювання.

Окремо стоїть питання про правопис часток *не й ні (ні... ні)*. Для

правильного вживання цих часток перш за все треба розуміти їхнє смислове навантаження: частка **не** – заперечна, а частка **ні** – підсилювально-видільна (стверджувальна). Порівняйте: *Ця річка не широка (широка? – ні)*, *Робота не виконана (виконана? – ні)* і *Я не знаю, ні хто він, ні до кого він приїхав (хто? – так, приїхав? – так; але: знаю? – ні)*.

Частку **ні** треба відрізнити від префікса **ні-** у складі слів, що без нього не вживаються (*ніяковість, нікчемний, німота*), або від займенників і прислівників без підсилювальної частки (*ніхто не відвідує, нікуди не дінешся*).

5.3. Синтаксис ділової документації

Для досягнення позитивного результату в межах ділового стилю треба переконати ділового партнера в необхідності прийняти рішення, сприятливе для протилежної сторони. Проблематичність цього надзавдання полягає у тому, що діловий стиль обмежений у виборі мовних засобів і не дозволяє проявів емоційності або суб'єктивності.

Так, писемна форма ділового спілкування відрізняється тим, що вона базується на об'єктивності, логічній послідовності, уніфікації й доказовості, і тому будь-яке „втручання” особи у струнку композицію документа розглядається як руйнування його юридичних основ. На перший погляд, значно легше досягти позитивного результату при усній формі, бо в цьому випадку внутрішнє прагнення до об'єктивності скріплюється зовнішньою простотою й емоційністю розмовно-публіцистичних виступів. Але це тільки на перший погляд. Насправді, складним якраз і є визначення міри суб'єктивності залежно від форми спілкування, яка повинна спиратися на єдність з аудиторією або співрозмовником для створення атмосфери неупередженості й об'єктивності.

За таких умов в усній і писемній формах професійного спілкування мовні акценти повинні бути різними. Так, у писемній формі хіба що не єдиною можливістю зробити документ „живим” і психологічно впливовим є використання обмеженої кількості способів викладу матеріалу і синтаксичних засобів службового мовного етикету, а в усній, як правило, переконливість залежить від зовнішньої і внутрішньої культури керівника або промовця, що виявляється передусім у його вимові, лексиці й засобах мовного етикету.

Отже, про синтаксис речення й тексту слід говорити в межах писемної форми професійного спілкування.

Синтаксис писемної форми вимагає обов'язкового дотримання нейтральності тону ділових повідомлень, чіткої і стрункої композиції тексту, тому для нього характерні такі ознаки:

- практично повна відсутність питальних та окличних речень;
- уживання непрямої мови (за винятком цитування документа);
- прямий порядок слів (підмет перед присудком у теперішньому часі для створення ефекту позачасовості; узгоджене означення – перед означувальним

словом; вставні слова – на початок речення);

– переважання пасивних конструкцій (вони акцентують увагу не на провині конкретної особи, а на дії, яка впливає з попередньої ситуації: не розробляє, задовольняє, затверджує, а розробляється, задовольняється, затверджується), інфінітивів (зобов'язати, затвердити, попередити), дієприкметникових і дієприслівникових зворотів;

– нанизування форм родового й орудного відмінків з великою кількістю віддієслівних іменників (забезпечення – кого? чим?).

Таким чином, у діловому документі не може бути жодного суб'єктивно-оціночного моменту, а головна увага зосереджується не на виконавцях чи діях, а на об'єктивних фактах, які їх супроводжують (не *Ви не виконуєте план постачання вагонів...*, а *План щодо постачання вагонів не виконується*). З іншого боку, лаконічність, відсутність суб'єктивності і позачасовість обмежують граматичні можливості мови і переконливості документа, що звужує його спрямованість на позитивний результат. Ця суперечність долається маніпуляцією різними формами побудови словосполучень, речень і тексту загалом.

Так, дієприслівниковим зворотом не можна висловити значення часу, причини й умови, тому в таких випадках слід зберігати підрядні речення. Порівняйте: *Познайомившись зі справою...* і *Коли ми познайомилися зі справою...*). Крім цього, велика кількість зворотів робить текст занадто канцелярським, що вимагає „розрядити” його підрядними реченнями, серед яких переважають з'ясувальні, означальні, мети й умови.

Порівняйте:

Спираючись на отриману інформацію, вони змінили робочі операції, усунувши зайві, непродуктивні рухи і, використовуючи стандартні процедури і обладнання, прагнули підвищити ефективність роботи... і

Спираючись на отриману інформацію, вони змінили робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи, і використовували стандартні процедури і обладнання для підвищення ефективності роботи...

Підрядні речення в таких випадках мають чіткі правила розташування: означальні речення ставляться поряд з іменником, до якого вони належать; з'ясувальні найчастіше стоять після присудка, а обставинні мети й причини – і перед головним словом, і після нього залежно від акценту автора.

Громіздким і непереконливим стає текст при зловживанні віддієслівними іменниками (*Вивчення стану справ з метою поліпшення виробничого процесу. Краще: Для поліпшення...*, або: *Щоб поліпшити виробничий процес, необхідно...*). Ось чому іменники бажано „розщеплювати” на дієслово і віддієслівний іменник, що робить дію більш узагальненою: *давати вказівки, вести пошук, дати доручення, встановити порядок, провести операцію, надати допомогу* тощо. Розщеплений присудок здатний передавати точні термінологічні значення і створювати колорит ділового тексту. Крім цього, багатослівний розщеплений присудок зосереджує увагу читача на інформації і фіксує її в пам'яті одержувача.

Типові помилки в синтаксисі писемної форми виникають найчастіше при перенесенні синтаксичних особливостей російської мови на українську, а також при невмінні реалізувати основні вимоги до мови документів на практиці, що знижує переконливість тексту. Ось деякі з них:

1. Змішування у межах одного речення інфінітивних і номінативних конструкцій:

Зобов'язання банку:

– *відкрити Клієнтові розрахунковий рахунок за умови подання ним усіх документів, передбачених законодавчими актами України;*

– *здійснення за дорученням Клієнта розрахункових та касових операцій у національній валюті України (треба: здійснювати...).*

2. Прямий переклад дієприкметникових зворотів теперішнього часу, які в українській мові мають замінюватися підрядним реченням: *Електротехнічні пристрої за своїм призначенням поділяються на генеруючі і використовуючі електричну енергію. Треба: Електротехнічні пристрої за своїм призначенням поділяються на ті, які генерують і які використовують електричну енергію.*

3. Зловживання дієприслівниковими зворотами на початку абзацу або тексту, що ускладнює текст документа: *Керуючись Постановою Кабінету Міністрів України від 31 серпня 1996 року № 1029 „Про вдосконалення порядку здавання в оренду житлових приміщень”, наказую...* Краще: *Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України... і далі за текстом.*

4. Використання спільного додатка при дієсловах, які вимагають неоднакових відмінків: *Ми повинні прагнути до вдосконалення і повного опанування методами (опанування – методами, але вдосконалення – методів).*

5. Заміна слів, відмінків або підміна прийменників під впливом російської мови у стійких словосполученнях: *для душі, для відома замість до душі, до відома тощо.* (див. табл. „Особливості форм керування в документах” у додатках).

6. Вибір прийменника або форм керування під впливом російської мови, наприклад: *підготується к чому – підготуватися до чого; случилось по вине – трапилось через провину, соответственно приказу – відповідно до наказу тощо* (див. табл. „Особливості форм керування в документах” у додатках).

7. Об'єднання у межах одного тексту тавтологічних словосполучень, родових і видових понять, тобто нерозуміння суті однорідності. Так, у реченні *Було закуплено нову апаратуру, прилади і пристрої* значення виділених слів збігаються; у реченні *Посіяно зернових – 300 га, бобових – 50 га, ячменю – 35 га* поєднані родові й видові поняття (треба: *Посіяно зернових – 300 га, у тому числі ячменю – 35 га, бобових – 50 га*).

Способи викладу матеріалу залежать від виду документа, його приналежності до рівнів стандартизації (низького чи високого), поставленої мети, а також ступеня обізнаності укладача з нормами етикету.

Документи з високим рівнем стандартизації, у яких передбачений не лише формуляр документа, а й текст (за винятком цілком конкретних відомостей), – це

прерогатива спеціалістів-документознавців, у яких вибір слів або конструкцій обмежений до мінімуму вимогами Держстандарту й особливостями стандартизованих і уніфікованих бланків.

Що стосується документів з низьким рівнем стандартизації, у яких вибір слів, словосполучень і цілого тексту зумовлений змістом, ситуацією або певними обставинами ділового спілкування, то тут результат залежить не тільки від „сухих” цифр, фактів й об’єктивної інформації, але й від того, як їх подати за допомогою більш „вільних” мовних засобів.

Існує три типи побудови текстів у документах з низьким рівнем стандартизації: розповідь, опис і міркування.

При **розповіді** події, явища й факти викладаються у хронологічній послідовності. Класичними формами розповіді є автобіографія, протокол (іноді звіт), де весь текст підпорядкований зовнішній логіці. Тут не може існувати причинно-наслідкового аналізу і не дозволяється переставлення або приховування певної інформації, тому єдиною можливістю формування позитивного враження стає об’єднання другорядних і не дуже привабливих фактів у межах більш вагомих і суттєвих для укладача документа або підкреслення залежності роз’єднаних у часі, але внутрішньо пов’язаних подій. Проте такі відступи повинні бути вмотивованими й логічно виправданими.

Опис найчастіше використовується у звітах, актах, наказах і постановах. У ньому характеризується подія або явище через перерахування ознак і властивостей, тобто не в процесі, а в певній точці виміру. Опис включає загальну характеристику явища, а частини, які обґрунтовують або конкретизують її, зветься елементами. Ось чому переконливість такого документа залежить від вміння правильно підібрати й розташувати його елементи.

Найскладнішим способом викладу матеріалу у документах є **міркування**. У ньому логічно послідовний ряд визначень і висновків розкриває внутрішній зв’язок явищ через причинно-наслідковий аналіз – шляхом зіставлення, порівняння й розкриття змісту цих зв’язків. За таким способом треба чітко уявляти собі головну мету всього документа, щоб втілити її в доказ. Саме від визначеної мети й підбору для її реалізації фактів і доказів залежать висновки ділового партнера щодо подальшої співпраці.

Міркування – класична прерогатива службових або пояснювальних записок. Але частіше за все проблему в цих та інших видах документів можна вирішити тільки через взаємодію і доповнення всіх трьох способів викладу матеріалу. При такому об’єднанні домінувати все ж таки буде міркування, у межах якого за певних обставин використовуються елементи розповіді або опису.

Послідовність викладу матеріалів у такому разі визначається формою побудови конкретного доказу: від узагальнень до фактів (дедуктивний метод) або від фактів до узагальнень (індуктивний метод). Якщо на початку документа викладаються обставини, які викликали його появу, або вказуються причини постановки питання саме у такому ракурсі, а наприкінці викладається мета

документа, то такий виклад називається прямим. Якщо ж мета викладається на його початку, а потім даються пояснення, наводяться факти й розрахунки, то такий виклад зветься зворотним.

Появі документа передусє копітка підготовча робота, тим більша, чим важливіший документ: виклад повинен вестись за чітко продуманим планом, продуманою логічною структурою і підпорядковуватися основному композиційному елементу – меті; текст має викладатися у нейтральному тоні і не припускати двозначних тлумачень. Кожен документ, навіть викладений однією фразою, умовно поділяється на дві частини: обґрунтування й висновки (або пропозиції, рішення, прохання, розпорядження тощо). Нечітка композиція, непрозорість структури документа ускладнюють сприймання тексту, роблять слабкими його переконливість і дієвість.

У цьому плані не можна недооцінювати роль службового мовного етикету, який надає можливість навіть у „сухому” діловому стилі вживати словесні форми ввічливості, прийняті у даному суспільстві (*Дякуємо Вам за своєчасну відповідь; Увесь колектив нашого заводу схвально зустрів Вашу пропозицію* тощо), і торкатися національних уподобань громадськості.

Так, лист, адресований окремій людині, доречно починати звертаннями і вступними компліментами, особливо якщо він містить негативний зміст і сама відмова висловлена в ньому стримано і ввічливо (*Шановний (Вельмишановний)... Шановний (Вельмишановний) пане..., Шановна пані..., Шановні панове (колеги), Вельмишановний професоре!, Шановний лікарю! Ми дуже раді..., Нам особливо приємно..*), а закінчувати словами *З повагою, З глибокою пошаною, Ще раз дякуємо Вам, Хочемо ще раз подякувати Вам*. Проте надмірна ввічливість справляє негативне враження.

Питання мовного етикету набувають особливої актуальності при складанні різних типів листів-відмов і листів-вимог. Так, наприклад, лист-відмову треба розпочинати не з констатації відмови, а з пояснення, чим вона викликана. Це надає можливість продовжувати надалі ділові стосунки і не справляє негативного враження. Адже лист, укладений в різкому тоні, знижує ефективність ділового спілкування і створює нервові, напружені стосунки між діловими партнерами.

При написанні листів-прохань треба пам'ятати, що очікуваний результат може бути у ньому лише підказаний, а не нав'язаний: доречно просити не Вашого позитивного рішення, а просто розгляду питання і винесення певного рішення.

У листах-відповідях для підкреслення особливого значення питання треба вказувати номер, дату, тему листа, на який дається відповідь, а краще навіть короткий опис попередньої інформації (*Як зазначено у Вашому листі за номером... від., де йшлося про...*).

Великі можливості для вираження етичної оцінки приховані у використанні активних і пасивних зворотів, відокремлень для пом'якшення категоричності тону й досягнення максимально позитивного результату.

Так, пасивна конструкція *Моє розпорядження щодо своєчасного*

постачання вагонів не виконується (тут немає суб'єкта) буде більш дієвою, ніж активний зворот *Ви не виконуєте мого розпорядження щодо своєчасного постачання вагонів*, бо в першому випадку акцентується не провина конкретної особи, а факт невиконання, що розширює коло тих, на кого впливає документ.

Те саме стосується ситуацій, коли факт завершення дії набуває більшого значення, ніж вказівка на особу: *Оплата гарантується... Лист надіслано...* та ін. Проте у випадках, коли необхідно вказати на конкретну особу як джерело дії, вживається активна форма (тут граматичний і логічний суб'єкти збігаються): *Міністерство не заперечує проти того, щоб...; Завод не гарантує якості після шести місяців експлуатації приладу в умовах підвищеної загазованості.*

Вдало використані відокремлення виконують у діловій кореспонденції велику кількість функцій: створюють ефект емоційності й людяності (порівняйте: *Ваше прохання не може бути задоволене і На жаль, Ваше прохання не може бути задоволене з об'єктивних причин*); демонструють обізнаність компаньйона з викладеною нижче інформацією, що справляє позитивне враження (Як Вам уже відомо, ми...); формулюють причини, які стали підставою для прийняття рішення, за допомогою дієприслівникових зворотів (*Познайомившись зі справою... Зважаючи на обставини... Беручи до уваги...* та ін.).

Для того, щоб думка не була висловлена категорично, не образила партнера і мала максимальну переконливість, вона повинна впливати з самої логіки фактів. Порівняйте впливовість різних ділових зворотів у розпорядженні:

Ви повинні бути на нараді (текст звучить як наказ, висловлений у прямій формі, – впливовість мінімальна);

Ваша присутність на нараді обов'язкова (текст більш стриманий, значить, більш впливовий, але все ж таки категоричний);

Ваша присутність на нараді необхідна (у тексті є завуальована інформація про професійний рівень підлеглого, що створює ефект позитивної дії);

Ваша присутність на цій нараді необхідна (у тексті робиться акцент на важливості цієї наради для самого підлеглого);

Ваша присутність на цій нараді просто необхідна (іншими словами, *Без Вас не обійтись* – впливовість і переконливість максимальна).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Сформулюйте поняття мовної норми і критерії їхнього устанавлення.
2. Опишіть соціальні норми походження мови.
3. Схарактеризуйте функції мов на різних етапах розвитку людства.
4. Схарактеризуйте умови й норми походження національної мови.
5. Визначте основи мовної політики у зв'язку з поняттям національної мови.
6. Опишіть специфіку орфоепічних і графічних норм української мови.
7. Опишіть специфіку орфографічних норм української мови.
8. Визначте поняття граматики і морфологічні норми української мови.
9. Визначте взаємозв'язок синтаксису з пунктуаційними нормами.
10. Опишіть значення і функції розділових знаків.
11. Опишіть специфіку лексичних норм ділової української мови.
12. Дайте загальну характеристику усній і писемній формам мовлення.
13. Сформулюйте поняття стилю і принципи класифікації стилів.
14. Схарактеризуйте особливості розмовного стилю.
15. Схарактеризуйте особливості публіцистичного і художнього стилів.
16. Схарактеризуйте особливості ділового і наукового стилів.
17. Схарактеризуйте особливості розмовного стилю.
18. Сформулюйте вимоги до мови ділового стилю.
19. Назвіть типи ділових нарад і схарактеризуйте кожний із них.
20. Дайте мовну характеристику прийому відвідувачів.
21. Схарактеризуйте мову й етикет службової телефонної розмови.
22. Опишіть правила службового мовного етикету при ділових контактах.
23. Схарактеризуйте правила підготовки й озвучення доповіді й лекції.
24. Схарактеризуйте мову й етикет виступу, промови й бесіди.
25. Дайте мовну характеристику дискусії як виду публічного спілкування.
26. Сформулюйте етичні норми культури управління і роль невербальних засобів комунікації.
27. Опишіть правила передачі подовження і спрощення на письмі.
28. Опишіть найважливіші чергування приголосних звуків.
29. Опишіть найважливіші чергування голосних звуків.
30. Сформулюйте принципи передачі звуків [и], [і] у писемному мовленні.
31. Дайте характеристику граматики та її основним розділам.
32. Опишіть морфологічну будову слова в українській мові.
33. Сформулюйте норми правопису складних слів і аббревіатур.
34. Опишіть норми правопису найуживаніших афіксів у діловій мові.
35. Схарактеризуйте основні вимоги до вживання термінів у діловій мові.
36. Опишіть статус, функції, способи фіксації власних назв на письмі.
37. Опишіть норми основного принципу офіційної передачі власних назв на письмі.
38. Сформулюйте особливості офіційної передачі української вимови власних назв

на письмі.

39. Сформулюйте особливості офіційної передачі граматичної структури власних назв на письмі.
40. Дайте визначення документа та його функцій.
41. Схарактеризуйте вимоги до документів.
42. Дайте класифікації документів.
43. Схарактеризуйте реквізити документів.
44. Дайте загальну характеристику частинам мови.
45. Оришіть принципи вживання іменників і прикметників у діловій мові.
46. Опишіть особливості вживання числівників і займенників у діловій мові.
47. Опишіть особливості вживання дієслів і прислівників у діловій мові.
48. Опишіть особливості правопису службових частин мови.
49. Опишіть особливості вживання багатозначних слів, омонімів, синонімів, антонімів і паронімів у діловому мовленні.
50. Опишіть вимоги до синтаксису ділового мовлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аніна І.О. Російсько-український словник / І.О. Аніна, Г.Н. Горюшина, І.С. Гнатюк та ін. – К.: Абрис, 2003. – 1424 с.
2. Бурячок А. Про зміни та доповнення в третьому й четвертому виданнях „Українського правопису” (1990 р., 1993 р.) / А. Бурячок // Українська мова і література в школі. – 1993. – №5-6. – С.40-48.
3. Глущик С.В. Сучасні ділові папери: Навчальний посібник для вищих та середніх спеціальних навчальних закладів / С.В. Глущик, О.В. Дияк, С.В. Шевчук. – К.: А.С.К., 2002. – 400 с.
4. Гринчишин Д.Г. Словник паронімів української мови / Д.Г. Гринчишин, О.А. Сербенська. – К.: Радянська школа, 1986. – 221 с.
5. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: Навч. посібник / Діденко А.Н. – К.: Либідь, 1998. – 257 с.
6. Ділова українська мова: Навч. посіб. / О.Д. Горбул, Л.Г. Галузинська, Т.І. Ситник, С.А. Яременко: За ред. О.Д. Горбула. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 226 с.
7. Загнітко А.П. Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування / А.П. Загнітко, І.Г. Данилюк. – Донецьк: ТОВ ВКФ „БАО”, 2004. – 480 с.
8. Зубков М. Сучасне українське ділове мовлення / Зубков М. – Х.: Торсінг, 2001. – 384 с.
9. Коваль А.П. Культура ділового мовлення. Писемне та усне ділове спілкування / А.П. Коваль. – К.: Вища школа, 1977. – 294 с.
10. Коваль А.П. Ділове спілкування / П. Коваль. – К.: Либідь, 1992. – 279 с.
11. Культура української мови: Довідник / За ред. В.М. Русанівського. – К.: Либідь, 1990. – 304 с.
12. Марахова А.Ф. Мова сучасних ділових документів / А.Ф. Марахова. – К.: Наукова думка, 1981. – 140 с.
13. Мозговий В.І. Ділова українська мова в державному управлінні. Курс професійного спілкування: [навч. посібник для слухачів магістратур державного управління] / В.І. Мозговий. – Донецьк: Технопарк ДонДТУ „УНІТЕХ”, 2005. – 584 с.
14. Мозговий В.І. Українська мова у професійному спілкуванні. Модульний курс. [навч. посібник для студентів] / В.І. Мозговий. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 592 с.
15. Молдованов М.І. Сучасний діловий документ / М.І. Молдованов, І.М. Сидорова. – К.: Техніка, 1992. – 399 с.
16. Новий російсько-український словник-довідник: Близько 65 тис. слів / С.Я. Єрмоленко, В.І. Єрмоленко, К.В. Ленець, Л.О. Пустовіт. – К.: Довіра, 1996. – 797 с.
17. Орфографічний словник української мови: Близько 114 000 слів / За ред. С.І. Головащука і В.М. Русанівського. – К.: Наукова думка, 1975. – 856 с.
18. Паламар Л.М. Мова ділових паперів / Л.М. Паламар, Г.М. Кацавець. – К.: Либідь, 1998. – 294 с.

19. Плотницька І.М. Ділова українська мова у сфері державного управління: Навч. посіб. / І.М. Плотницька. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 286 с.
20. Плотницька І.М. Ділова українська мова: Навч. посіб. / І.М. Плотницька. – К.: Міленіум, 2003. – 254 с.
21. Плотницька І.М. Ділова українська мова: Навч. посіб. / І.М. Плотницька. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 256 с.
22. Пономарів О. Культура слова: Мовностилістичні поради: [навч. посібник] / О. Пономарів. – К.: Либідь, 2008. – 240 с.
23. Редько Ю.К. Довідник українських прізвищ / Ю.К. Редько. – К.: Радянська школа, 1969. – 255 с.
24. Російсько-український словник: Близько 37 тис. слів / Д.І. Ганич, І.С. Олійник. – К.: Радянська школа, 1976. – 880 с.
25. Український орфографічний словник: близько 172 000 слів / уклали: В.В. Чумак, І.В. Шевченко, Л.Л. Шевченко, Г.М. Ярун; за ред. В.Г.Скляренка. – К.: Довіра, 2008. – 983 с.
26. Український правопис / НАН України, Ін-т мовознавства ім. О.О. Потебні; Ін-т української мови. – К.: Наукова думка, 2003. – 240 с.
27. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів / С.П. Бибик, І.М. Михно, Л.О. Пустовіт, Г.М. Сюта. – К.: Довіра: УНВЦ „Рідна мова”, 1997. – 399 с.
28. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: Навч. посібник / С.В. Шевчук. – К.: Літера ЛТД, 2002. – 480 с.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Фонетичний мінімум. Норми наголосу

Правильний варіант	Неправильний варіант
1	2
агрон`омія	агроном`ія
б`уде, б`удемо	буд`е, буд`емо
бюлет`ень	б`юлетень
валов`ий	в`аловий
везт`и	в`езти
вест`и	в`ести
вим`ога	в`имога
в`ипадок, в`ипадком, але присл. і вставне сл. вип`адком	вип`адок
відб`иток	в`ідбиток
в`ідомість (документ)	від`омість
в`ільха	вільх`а
в`исоко	висок`о
водн`очас	водноч`ас
глиб`око	гл`ибоко
г`остей	гост`ей
гр`ошей, гр`ішми і грош`има	грош`ей, грішм`и
дзв`онить	дзвон`ить
діал`ог	ді`алог
добов`ий	доб`овий
докум`ент	док`умент
доп`ізна	допізн`а
д`ошка	дошк`а
експ`ерт	`експерт
жив`опис	ж`ивопис
завд`ання	завданн`я
зокр`ема	зокрем`а
зарпл`ата	зарплатн`я
їдк`ий	`ідкий
каж`у	к`ажу
катал`ог	кат`алог
кауч`ук	к`аучук
кварт`ал	кв`артал
к`інчити	кінч`ити
кістков`ий	кістк`овий
контракт`овий	контр`актовий
котр`ий	к`отрий
листоп`ад	лист`опад
літоп`исний	літ`описний
м`аркетинг	марк`етинг
м`енеджмент	менеджм`ент
метал`ургія	металург`ія
навч`ання	навчанн`я
нап`ій	н`апій
`обшир	обш`ир
один`адцять	од`инадцять

1	2
некрол`ог	некр`олог
нест`и	н`ести
нов`ий	н`овий
носк`ий	н`оский
пер`епис	п`ерепис
пиш`у	п`ишу
п`ідемо	під`емо
п`одруга	подр`уга
п`оказ	пок`аз
п`омилка	пом`илка
пом`овчати	помовч`ати
по-тв`оєму	по-тво`єму
п`отім	пот`ім
принест`и	прин`ести
пр`иріст	прир`іст
пр`иятель	при`ятель
пр`оріз	прор`із
пр`остий	прост`ий
р`ешето	решет`о
різк`ий	р`ізкий
р`озбрат	розбр`ат
р`озвідка	розв`ідка
рук`опис	р`укопис
русл`о	р`усло
сер`едина	серед`ина
стар`ий	ст`арий
ст`оляр	стол`яр
т`игровий	тигр`овий
ц`ентнер	центн`ер
цілодобов`ий, але ціледоб`ово	цілодоб`овий
черств`ий	ч`ерствий
чотирн`адцять	чот`ирнадцять
шовк`овий	ш`овковий
ш`остий	шост`ий
щ`ипці	щипц`і
ясен`овий	`ясеновий

ДОДАТОК Б
Орфографічний мінімум.

Слова, правопис яких зазнав змін згідно з новими правилами 1993 р.

<i>Українська мова</i>	<i>Російська мова</i>
Аарне	Аарне
аґрус	крыжовник
Аддис-Абеба	Аддис Абеба
Адріатика	Адриатика
Айзенах	Эйзенах
Алжир	Алжир
Америка	Америка
Антарктида	Антарктида
Антарктика	Антарктика
Аньолек	Анёлек
Аргентина	Аргентина
Арктика	Арктика
Ассирія	Ассирия
Атлантида	Атлантида
Атлантика	Атлантика
Африка	Африка
Балтика	Балтика
бароко	барокко
безідейний	безыдейный
Бастилія	Бастилия
беладона	беладонна
бравісимо	брависсимо
Бразилія	Бразилия
Біблія	Библия
Бог	Бог
Божа Мати	Божья Мать
Благовіщення	Благовещенье
Бразилія	Бразилия
Братислава	Братислава
брошура	брошюра
Вавилон	Вавилон
Вайель	Вайель

1	2
Вайян	Вайян
Ван-Дейк	Ван-Дейк
ват	ватт
Ватт	Ватт
Ватикан	Ватикан
Вашингтон	Вашингтон
Великдень	Пасха
Великий піст	Великий пост
Великобританія	Великобритания
Верховна Рада України	Верховная Рада Украины
Вірджинія	Виргиния
Віші	Виши
Вотсон	Уотсон
В'яземський	Вяземский
В'яльцева	Вяльцева
В'ячеслав	Вячеслав
гаазький	гаагский
ґава	ворона
ґазда	хозяин
Гамбург	Гамбург
ґатунок	сорт
ґвалт	шум
ґвалтувати	насиловать
Ґданськ (<i>i</i> Ґданськ)	Гданск
Гельсінська спілка	Хельсинский союз
Генсьорський	Генсиорский
Ґетеборг	Гётеборг
групето	группетто
Гемпшир	Гемпшир
Ґібралтар	Гибралтар
герцог	герцог
гето	гетто
Голембйовський	Голембиовский
ґрати	решётка
Ґренландія	Гренландия

1	2
гречний	вежливый
гринджоли	деревянные сани
грунт	грунт
гудзик	пуговица
гун	гунн
дезінформація	дезинформация
Ден Сяопін	Ден Сяопин
Державна дума	Государственная Дума
дзига	юла
диякон	дьякон
Дідро	Дидро
Дон Жуан	Дон Жуан
Дон Кіхот	Дон Кихот
дон Педро	дон Педро
Единбург	Эдинбург
Євангеліє	Евангелие
Єгипет	Египет
Ємен	Йемен
єна	иена
Єна	Йена
єпископ	епископ
єпитимія	епитимия
єпитрахіль	епитрахиль
Єрусалим	Иерусалим
Жиронда	Жиронда
Жорж Занд	Жорж Санд
Жуль Верн	Жюль Верн
жюль-вернівський	жюль-верновский
журі	жюри
Збройні сили України	Вооруженные силы Украины
Земський собор	Земский Собор
зигзаг	зигзаг
Зиновій-Богдан	Зиновий-Богдан
Івано-Франківськ	Ивано-Франковск
івано-франківський	ивано-франковский
інтермецо	интермецо

1	2
Йоркшир	Йоркшир
Кабінет Міністрів України	Кабинет Министров Украины
камиловка	камиловка
карабаський	карабахский
Кім Ир Сен	Ким Ир Сен
кімірсенівський	кимирсеновский
Китай	Китай
Козьолецький	Козелецкий
конвеєр	конвейер
Конституційний Суд України	Конституционный Суд Украины
Коран	Коран
Кордильєри	Кордильеры
Корсика	Корсика
Крит	Крит
Куусінен	Куусинен
Лейпциг	Лейпциг
лейпцизький	лейпцигский
лібрето	либретто
Лісабон	Лиссабон
Луб'янцев	Лубянцев
Мавританія	Мавритания
Мадрид	Мадрид
майя (народність)	майя
Мао Цзедун	Мао Цзэдун
Масниця	Масленица
Мексика	Мексика
митра	митра
митрополит	митрополит
Міністерство юстиції України	Министерство юстиции Ураины
міська рада	городской совет
міський голова	городской голова
Мйодович	Миодович
Національна гвардія	Национальная гвардия
Національний банк України	Национальный банк Украины
Нетудихата	Нетудыхата
Нойбауер	Нейбауэр

1	2
Нойбранденбург	Нейбранденбург
Нортгайм	Нортгейм
обласна державна адміністрація	областная государственная администра
обласна рада	областной совет
Овідій	Овидий
орден Вітчизняної війни	орден Отечественной войны
орден Почесного легіону	орден Почетного легиона
Осман-паша	Осман-паша
Пакистан	Пакистан
Палестина	Палестина
Панібудьласка	Панибудьласка
параноя	паранойя
парашут	парашют
Париж	Париж
парфумерія	парфюмерия
парфуми	духи
Пйотровський	Пиотровский
піанісимо	пианиссимо
піваркуша	пол-листа
півогірка	пол-огурца
пів'яблука	пол-яблука
піцикато	пиццикато
Покрова	Покров
Пом'яловський	Помяловский
Псалтир	Псалтырь
Пуца-Водиця	Пуца-Водица
Рига	Рига
Рим	Рим
Рівне	Ровно
Різдво	Рождество
Россіні	Россини
Рум'янцев	Румянцев
Сан-Мартін	Сан-Мартин
Сан-Франциско	Сан-Франциско
Сардинія	Сардиния
секвоя	секвойя

1	2
Сен-Сімон	Сен-Симон
Сирія	Сирия
Сиракузи	Сиракузы
Сицилія	Сицилия
Сіверськодонецьк	Северодонецк
Скандинавія	Скандинавия
Спасівка	Спасовка
стакато	стаккато
Сунь Ятсен	Сунь Ятсен
Тибет	Тибет
Тимчасовий уряд	Временное правительство
Тиціан	Тициан
Тоомінг	Тооминг
Турсунзаде	Турсунзаде
Федерація незалежних профспілок України	Федерация независимых профсоюзов Украины
феєрверк	фейерверк
фін	финн
Флорида	Флорида
фортисимо	фортиссимо
фойє	фойе
хобі	хобби
хокей	хоккей
хол	холл

ДОДАТОК В
Лексичний мінімум. Особливості української лексики

Особливості	Приклади	Рекомендації
1	2	3
Лексична синонімія	<p><i>Рахувати до ста, я вважаю що...</i> (рос. <i>считать</i>) <i>Особовий склад, особистий вчинок</i> (рос. <i>личный</i>) <i>Суспільний лад, громадський порядок</i> (рос. <i>общественный</i>) <i>Здатність до чогось, розумова здібність, купівельна спроможність</i> (рос. <i>способность</i>) <i>Загроза (чого?) війни, погроза (кому, чому?; чим?) війною</i> (рос. <i>угроза</i>) <i>Застава майна, запорука успіху</i> (рос. <i>залог</i>) <i>Знаряддя праці, технічні засоби, кошти</i> (рос. <i>средства</i>) <i>Обличчя людини, юридична особа</i> (рос. <i>лицо</i>) <i>Теперішній час дієслова, сьогодні загострилися проблеми</i> (рос. <i>настоящее время, в настоящее время</i>) <i>Утворення слів, вища освіта</i> (рос. <i>образование</i>) <i>Вирішувати питання, долю; рішати (убивати); ухвалювати рішення; задумувати справу; зважувати на викладене; розв'язувати задачу</i> (рос. <i>решать</i>) <i>Екземпляри продукції; три примірники договору</i> (про рукопис, друковану продукцію) (рос. <i>экземпляр</i>)</p>	<p>При перекладі за допомогою комп'ютера або словника враховувати контекст</p>
Міжмовна омонімія і паронімія	<p><i>Завдання держави, розв'язати задачу</i> (рос. <i>задача</i>) <i>Неділя – вихідний, на цьому тижні</i> (рос. <i>воскресенье, неделя</i>) <i>Любий друже, будь-яке питання</i> (рос. <i>дорогой, любой</i>) <i>Наступне (а не слідуюче) питання</i> (рос. <i>следующий</i>) <i>Міжнародні відносини (а не відношення)</i> (рос. <i>отношения</i>); <i>стосунки</i> <i>Зварювання (а не сварка, що значить скандал) металу</i> (рос. <i>сварка</i>) <i>Сфера діяльності, галузь виробництва, Донецька область</i> (рос. <i>область</i>) <i>Органи державного управління, керівництво підприємством</i> (рос. <i>управление, руководство</i>) <i>Навчальний заклад (але учбовий літак)</i> (рос. <i>учебный</i>) <i>Спільне (а не сумісне) підприємство</i> (рос. <i>совместное</i>) <i>Місцевий погляд, міський бюджет</i> (рос. <i>местный, городской</i>)</p>	<p>Знати значення омонімів і паронімів, вибираючи точний український відповідник для певного контексту</p>
Велика кількість лексичних і стилістичних варіантів	<p><i>За фахом – економіст, за спеціальністю – облік і аудит</i> (рос. <i>специальность</i>); <i>поставити крапку, точка зору</i> (рос. <i>точка</i>); <i>озброєний луком, цибуля до страви</i> (рос. <i>лук</i>); <i>брак у виробництві, вступити до шлюбу</i> (рос. <i>брак</i>); <i>мета дипломної роботи, влучити у ціль</i> (рос. <i>цель</i>); <i>процент якості, низький відсоток продуктивності</i> (рос. <i>процент</i>); <i>гелікоптер – вертоліт</i> (рос. <i>вертолет</i>); <i>цирульня – перукарня</i> (рос. <i>парикмахерская</i>); <i>позитивний, негативний</i> (рос. <i>положительный, отрицательный</i>)</p>	<p>1. Інтернаціоналізація термінології, якщо термін ввійшов до загального вжитку, і перевага українському (слов'янському) варіанту, якщо він \узвичаєний (менеджмент, космос, маркетинг, але: вертоліт, кут, розчин, кисень, водень тощо);</p>

1	2	3
<p>зав- дяки запо- зичен- ням з євро- пей- ських і ро- сійсь- кої мов</p>		<p>2. При передачі (переклад неможливий) інтернаціональної (і російської) термінології слід враховувати фонетичні й граматичні особливості української мови: специфіку передачі звуків [и, і] в основах слів (<i>інжиніринг, лізинг</i>), обізнаність із словотворними суфіксами -ення, -ання, -іння (<i>визнання, здійснення, управління</i>), -ість (<i>зайнятість</i>), -ство, -цтво (<i>пароплаводство, сумісництво</i>), -ува-, -юва- (<i>виконувати, моделювати</i>), -ння, -ття (<i>знання, прибуття</i>), -учи, -ачи, -ючи, -ячи (<i>враховуючи, дивлячись</i>), -ен- (<i>зроблений, але той, хто робить</i>);</p> <p>3. При наявності стилістичних варіантів перевагу віддавати нейтральному, уникаючи професіоналізмів: не <i>платня</i>, а <i>плата</i>; <i>звести баланс</i>, а не <i>звести докупи рахунок</i>; <i>стартова доріжка</i>, а не <i>стежка</i>.</p>

ДОДАТОК Г

Лексичний мінімум. Конструкції мовного етикету при ділових контактах

СИТУАЦІЇ ДІЛОВОГО КОНТАКТУ	КОНСТРУКЦІЇ СЛУЖБОВОГО МОВНОГО ЕТИКЕТУ
1	2
Знайомство без посередника	<ul style="list-style-type: none"> – Я хотів би з Вами познайомитися. – Мені хотілося б з Вами познайомитися. – Дозвольте з Вами познайомитися. – Дозвольте відрекомендуватися... – Мене звуть Володимир, моє прізвище Шевченко.
Знайомство через посередника	<ul style="list-style-type: none"> – Я хочу познайомити Вас з... – Дозвольте познайомити Вас з... – Дозвольте відрекомендувати Вам... – Познайомтеся. Микола Іванович, Володимир Володимирович. У Вас є багато спільного, ви швидко знайдете, про що розмовляти. – Іване Петровичу! Дозвольте відрекомендувати Вам молодого, талановитого аспіранта Петренка.
Засвідчення знайомства	<ul style="list-style-type: none"> – Дуже приємно! – Я радий з Вами познайомитися. – Мені дуже приємно з вами познайомитися. – Дуже радий, що знайомство нарешті відбулося.
Ви не розібрали імені нового знайомого	<ul style="list-style-type: none"> – Пробачте, погано розібрав (почув) Ваше ім'я по батькові, прошу, повторіть ще раз!
Встановлення анонімного контакту	<ul style="list-style-type: none"> – Пробачте! Скажіть, будь ласка... – Пробачте, Ви не скажете... – Пробачте, ви не могли б сказати... – Пробачте за турботу! Ви не знаєте... – Будьте так люб'язні, скажіть... – Пробачте, можна Вас запитати? – Дозвольте Вас запитати? – Пробачте, можна Вас на хвилинку?
Засвідчення контакту при позитивній відповіді	<ul style="list-style-type: none"> – Слухаю Вас. – Прошу! – Будь ласка! – Добре, що ми про все домовилися. – Дякую за цінні поради, за нову для мене інформацію. – Дякую, що вислухали мене. – Дякую, що знайшли час зустрітися зі мною.
Засвідчення контакту при негативній відповіді	<ul style="list-style-type: none"> – На жаль, не можу... Дозвольте порадити Вам... – Шкода, але... Чи можу я дати вам раду... – Я б з радістю, але... Я дуже раджу Вам... – Шкодую, що не зміг... Може, вам слід було б... – З задоволенням би, але... Я порадив би Вам... – Я радий би дозволити, але... – Мені незручно відмовляти, але...
Наголошення на позитивних якостях ділового партнера при повідомленні про власні досягнення	<ul style="list-style-type: none"> – Дякуючи Вам, ми змогли... – Ви мали рацію тоді, коли...
Наголошення на спільних помилках при негативних результатах	<ul style="list-style-type: none"> – Мені здається, що ми припустилися помилки, коли вирішували справу.

1	2
Висловлення прохання	<ul style="list-style-type: none"> – Прошу Вас... – Будьте люб'язні... – Будь ласка... – Дозвольте... – Мені хотілось би попросити Вас... – Вам не важко буде... – Чи не могли б Ви...
Висловлення пробачення	<ul style="list-style-type: none"> – Пробачте! – Даруйте! – Пробачте, будь ласка! – Даруйте мені, прошу! – Пробачте мені, прошу! – Прости мене, друже! – Дозвольте мені вибачитися перед Вами! – Я не можу не вибачитися перед Вами. – Я не можу не попросити у Вас пробачення. – Я хочу просити у Вас пробачення.
Висловлення подяки	<ul style="list-style-type: none"> – Дякую Вам! – Прийміть мою щирю вдячність... – Дозвольте висловити Вам подяку... – Дуже вдячний за Вашу турботу... – Щиро вдячний і зворушений Вашою увагою... – Це дуже люб'язно з Вашого боку, спасибі... – Не знаю, як Вам і дякувати... – Спасибі, Ви дуже люб'язні! – Дякую! Ви так багато зробили для мене! – Спасибі! Я Вам так зобов'язаний!
Відповіді на подяку і побажання	<ul style="list-style-type: none"> – Немає за що. – Немає за віщо! – Прошу. – Дякую! – Спасибі! – Дякую за побажання! – І Вам бажаю щастя! – Вам теж бажаю успіхів! – Сподіваюся, що Ваші побажання здійсняться.
Висловлення співчуття (висловлюється тільки особисто або листом, написаним власноручно)	<ul style="list-style-type: none"> – Прийміть моє найщиріше співчуття... – Дозвольте висловити Вам... – Прошу прийняти мої найщиріші співчуття... – Я хотів би висловити Вам... – Я розумію Ваше горе... – Я сумую разом з Вами...
Відповіді на співчуття	<ul style="list-style-type: none"> – Дякую. – Дякую за співчуття.
Висловлення компліменту	<ul style="list-style-type: none"> – Ви прекрасний майстер! – Ви рідкісний фахівець! – З тобою так цікаво розмовляти! – Ти сьогодні прекрасно виступив! – Приємно бачити, як Ви посвіжішали, відпочили...
Відповіді на комплімент	<ul style="list-style-type: none"> – Спасибі! – Дякую за комплімент! – Це вам тільки так здається (на перебільшену похвалу).

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – Спасибі, але Ви явно перебільшуєте! – Я радий це чути. – Мені приємно почути це від Вас. – Я це саме можу сказати про Вас.
<p>Висловлення вдячності через подарунок і побажання</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Прийміть мій скромний подарунок. – Ось мій тобі подарунок. – Це Вам від мене. – Це тобі на згадку. – З нагоди Вашого весілля дозвольте подарувати... – Бажаю ам (усього кращого, успіхів, щастя...). – Прийміть мої найкращі (щирі, теплі, сердечні...) побажання – Дозвольте побажати вам успіхів (перемоги, щастя...)!

ДОДАТОК Д

Лексичний мінімум. Практика вживання багатозначних слів, омонімів, синонімів, антонімів і паронімів

Слова і словосполучення	Основні значення	Типові помилки	Причини помилок
1	2	3	4
<i>Адрес</i> (вітальний, на честь ювіляра від колективу) <i>Адреса</i> (поштова, домашня)	Письмове, переважно ювілейне, привітання, звернене до особи, установи. Місце проживання чи перебування особи; місце знаходження установи; напис на конверті.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів під впливом рос. багатозначного слова <i>адрес</i>
<i>Брак</i> (виробничий) <i>Шлюб</i> (вдалий)	Неправильно або невдало вироблені деталі, предмети. Реєстрація факту одруження.	Взаємозаміна слів	Міжмовна омонімія під впливом рос. <i>брак</i>
<i>Будівельний</i> , рідко <i>будівний</i> (найпередовіший будівельний досвід; суднобудівний, домобудівний) <i>Будівничий</i> (будівнича енергія, сила)	Пов'язаний з будівництвом, спорудженням чогось. Пов'язаний із творчістю, створенням чогось.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
<i>Відносини</i> (дружні, міжнародні, погані) <i>Відношення</i> (математичні, об'єктивні) <i>Стосунки</i> (між людьми)	Взаємини, зв'язки між кимсь, між державами. Зв'язок між поняттями у математиці, мовознавстві, філософії, архітектурі тощо. Стосунки між кимось.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>отношения</i>
<i>Військовий</i> (командир, службовець, лікар) <i>Воєнний</i> (блок, союз, альянс)	Який стосується війська. Який стосується війни.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>военный</i>
<i>Виборний</i> (виборна агітація, посада; виборність правління) <i>Виборчий</i> (виборча компанія, виборчий бюлетень, виборче право)	Рос. <i>выборный</i> . Рос. <i>избирательный</i> .	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
<i>Виділяти</i> (найважливіші функції організму) <i>Видокремлювати</i> (уточнювальні члени речення)	Акцентувати увагу на чомусь головному. Виділяти від основного.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>выделять</i>
<i>Вигляд</i> (загальний, зовнішній, урочистий) <i>Вид</i> (праці; вид на море; доконаний, недоконаний; серйозний на виду; вид на донецький степ)	Сукупність зовнішніх ознак, вираз. Окрема галузь чогось; граматична категорія, що характеризує дію; обличчя, краєвид.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>вид</i>
<i>Виклик</i> (суспільству) <i>Викликання</i> (на збори)	Зневажання. Запрошення.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>вызов</i>
<i>Виключно</i> (для членів правління) <i>Винятково</i> (це питання має виняткове значення)	Лише, тільки. Дуже, особливо, надзвичайно.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>исключительный</i>
<i>Вираз</i> (обличчя) <i>Вираження</i> (алгебраїчне) <i>Висловлювання, вислів</i> (образне) <i>Виявлення</i> (грошове) вартості <i>Відбиття</i> (дійсності)	Зовнішній вигляд. Формула, що виражає математичні відношення. Зворот мовлення. Зовнішній прояв чогось. Віддзеркалювання.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>выражение</i>
<i>Вирішення</i> (проблеми, питання) <i>Рішення</i> (про виділення коштів; правильне рішення)	Висновок; знаходження відповіді. Спосіб вирішення, зображення, розв'язання чого-небудь; розпорядження організації; продуманий намір зробити щось.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів під впливом рос. <i>решение</i>
<i>Витрати</i> (бюджетні, воєнні, транспортні, позапланові; виробництва; на заробітну плату, на освіту)	Кошти, гроші, витрачені на що-небудь. Гроші, матеріальні цінності, енергія, сила, праця, що затрачені на що-небудь.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів

1	2	3	4
Затрати (великі, капітальні, матеріальні; засобів праці; на одну гривню продукції; скорочувати, збільшувати)			
У кінці села Наприкінці століття	Про територію, предмет. Про час.	Поширене вживання першого варіанту	Міжмовна полісемія від рос. <i>в конце</i>
Гармонійний (гармонійна людина, гармонійне поєднання) Гармонічний (ряд, аналіз)	Злагоджений, милозвучний, стрункий. Заснований на принципах гармонії.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>гармоничный</i>
Громадський (громадські інтереси, організації, доручення) Громадянський (громадянські права; громадянська війна, свідомість)	Від „громада”. Не державний, не службовий, добровільний. Від „громадянин”; що належить до держави.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Дипломант (конкурсу) Дипломник (студент) Дипломат (з Німеччини)	Переможець конкурсу. Автор дипломної роботи. Працівник посольства, представник іншої держави.	Неправильне вживання слів	Паронімічне зближення слів
Дільниця (виборча, виробнича) Ділянка (фронту, дослідна)	Адміністративно самостійний об’єкт або виробничий вузол на залізниці, шахті, будівництві. Частина якої-небудь поверхні, земельної площі; частина фронту.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>участок</i>
Додержувати (тиші, порядку, дисципліни) Додержуватися (поглядів, ідей, класифікації)	Виконувати щось точно, забезпечувати наявність чогось. Бути прихильником якоїсь думки, поглядів, переконань; керуватися ними у своїх діях.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Дружний (народ, колектив, виступ, дружна бригада) Дружній (тон, клімат, жарт, шарж; дружня країна)	Згуртований, одностайний, який відбувається злагоджено. Доброзичливий, прихильний, дружлюбний.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Завдання (важке, складне, бойове, політичне, економічне) Задача (важка, складна задача з математики, тригонометрії)	Те, що заплановано для виконання. Питання, переважно математичного характеру, яке розв’язується за допомогою обчислень.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>задача</i>
Загальноприйнятій (загальноприйнята норма поведінки) Загальноприйнятний (загальноприйнятна пропозиція)	Визнаний усіма, узвичаєний. Такий, що всі можуть визнати, прийняти.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Загроза (війни) Погроза (війною)	Можлива небезпека. Потенційна агресивність до когось.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>угроза</i>
Запитання (учнів) Питання (складне питання)	Пряме значення. Переносне значення (проблема, справа).	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>вопрос</i>
Зараз (зроблю) Тепер, нині, сьогодні (колись – тепер; Тепер переходимо)	Момент розмови (цієї миті, секунди). У наш час, останнім часом.	Уживання варіантів <i>У теперішній час, тепер</i>	Нерозрізнення значень, вплив рос. <i>в настоящее время</i>
Засвоювати (науку, теорію, погляди; вуглекислий газ) Освоювати (багатства природи, навколосемний простір, кошти, гроші; виробництво, нові професії)	Сприймати щось нове, робити його звичним; вбирати в себе. Робити придатним для народного господарства, використовувати; за допомогою навчання опанувати щось.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>осваивать (осваивать науку, богатства)</i>
Засіб (спілкування, технічні засоби; виробництва; простий засіб) Знаряддя (праці)	Знаряддя, прийом для досягнення чого-небудь. Знаряддя для здійснення якоїсь діяльності.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>средство (способ)</i>

1	2	3	4
Кошти (грошові) Спосіб (вирішення проблеми, найпростіший спосіб)	Гроші, кредити. Система дій для виконання якоїсь роботи.		
Заснований (університет) Оснований (на реальних фактах)	Створений, розпочатий. Той, що базується на чомусь.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>основанный</i>
Застава (майна, грошей) Запорука (успіху, дружби, відродження)	Забезпечення обов'язків, позики під щось. Доказ, забезпечення чого-небудь.	Уживання слова <i>застава</i> у значенні <i>запорука</i>	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>залог</i> : <i>Залог имущества, успеха</i>
Заступник (директора) Замісник (чергового)	Посада у штатному розкладі. Тимчасово виконуючий обов'язки.	Уживання слова <i>замісник</i> у значенні <i>заступник</i>	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>заместитель</i>
Зумовлювати (ці процеси зумовлені появою нових виробничих відносин) Обумовлювати (спеціальним пунктом угоди)	Бути причиною чогось. Обмежувати якоюсь умовою.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Зупинятися, спинятися (автобус <i>зупиняється, спиняється</i>) Спинятися (спинимося на цьому питанні, він не перед чим не спиняється)	Пряме значення. Тільки переносне значення.	Уживання в прямому і переносному значеннях	Нерозрізнення значень
Керівництво (загальне, колективне, організаційне; обласне, місцеве) Управління (управління приватизації; органи державного управління.)	Спрямування чієїсь діяльності, очолювання чогось; керівний склад установи. Діяльність органів державної влади; великий підрозділ установ.	Взаємозаміна слів	Нерозуміння понятійних синонімів
Навчальний (заклад, процес, посібник, корпус; навчальна аудиторія, установа) Учбовий (літак, плац).	Пов'язаний з процесом навчання. Предмет, на якому здійснюється навчання (розмовне, <i>рідко</i>).	Поширене вживання стилістичного синоніма <i>учбовий</i>	Міжмовна омонімія під впливом рос. <i>учебный</i>
На протязі (біля дверей сидіти холодно) Протягом (хвилини, години, доби)	Різкий струмінь повітря, що продуває. Час тривання, існування якоїсь дії, процесу.	Поширене вживання словосполучення <i>на протязі</i>	Паронімічне зближення слів під впливом рос. <i>на протяжении</i>
Належати (до певного класу, розряду) Ставитися (приятно до когось) Стосуватися (чогось, якогось питання) Торкатися (чогось, якогось питання)	Входити до складу чогось. Проявляти відношення. Мати відношення. Мати відношення.	Уживання в усіх випадках слова <i>відноситься</i>	Міжмовна синонімія від рос. <i>относиться</i>
Наступний (день, тиждень, зупинка) Подальший, дальший (життя, доля, робота)	Конкретні, визначені поняття. Абстрактні, процесуальні поняття.	Уживання слова <i>слідуючий</i>	Міжмовна синонімія від рос. <i>следующий</i>
Область (Донецька область) Сфера (постачання, послуг) Галузь (виробництва, хімічна галузь)	Певна адміністративна територія. Те, що стосується напрямку постачання або виробництва.	Уживання слова <i>область</i> в усіх випадках	Міжмовна полісемія від рос. <i>область</i>
Освічений (освічена людина, освічене суспільство) Освідчений (у коханні)	Який має освіту, культурний. Який зробив пропозицію одружитися.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Особистий (особисті речі; особистий підпис, кабінет, досвід, внесок) Особовий (склад, рахунок, займенник; особова справа) Особливий (вчинок, день, особлива дата)	Який належить певній особі. Який стосується окремої людини. Той, що виділяється, неординарний.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів (у перших двох випадках під впливом рос. <i>личный</i>)

1	2	3	4
Первинний (<i>первинна продукція; організація; ознака, якість</i>) Первісний (<i>стан, первісна епоха; задум, матеріал, форма</i>)	Початковий, що з'явився раніше вторинного; початкова ланка якоїсь структури. Який існував у найдавніші періоди; існував спочатку.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія під впливом рос. <i>первичный</i>
Передусім (<i>Передусім скажемо про те, що...</i>)	У першу чергу.	Написання слова окремо	Міжмовна синонімія від рос. <i>прежде всего</i>
Писемний (<i>писемна форма мовлення, писемна людина</i>) Письмовий (<i>твір</i>)	Абстрактні, процесуальні поняття. Конкретні, визначені поняття.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>письменный</i>
Повноваження (<i>строк повноважень продовжено</i>) Уповноваження (<i>за уповноваженням райвиконкому відряджається</i>)	Права певної особи на дії від імені когось. Надання якійсь особі прав діяти від імені когось або чогось.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Позбавити (<i>прав, громадянства</i>) Позбавитися (<i>аварійного стану</i>) Позбутися (<i>поганого працівника</i>)	Відібрати щось у когось. Запобігти чомусь, попередити щось неприємне. Звільнитися, врятуватися від чогось, уникнути чогось неприємного, втратити когось, щось.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Показник (<i>економічний, можливостей</i>) Показчик (<i>дивись показчик на останній сторінці звіту</i>)	Наочне вираження чогось (у цифрах, графічно); те, з чого можна судити про розвиток і хід певного явища. Напис, стрілка, що вказує на щось; довідник.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Привид (<i>війни, минулого</i>) Привід (<i>для суперечки</i>)	Те, що ввижається. Підстава для якоїсь негативної дії.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів
Рахувати (<i>рахувати до десяти</i>) Вважати (<i>Я вважаю, що...</i>) Підлягати обліку (<i>зняти з обліку</i>)	Називати числа у певній послідовності, визначати кількість. Робити якийсь висновок, визнавати. Реєстрація з занесенням до чогось.	Уживання слів <i>рахувати, облік</i> у нетипових значеннях: <i>Я рахую, що; З обліком того, що.</i>	Міжмовна полісемія і паронімія під впливом рос. <i>считать, учитывать</i>
Робітник (<i>з електрозварювального цеху</i>) Робочий (<i>робоча людина, сила</i>) Працівник (<i>апарату управління, села, заводу</i>)	Той, що працює фізично на робітничих підприємствах. Який живе зі своєї праці. Той, що працює; співробітник.	Взаємозаміна слів	Нерозуміння значення паронімів <i>робітник, робочий</i> під впливом рос. <i>рабочий</i> і синоніма <i>працівник</i>
Сварка, свар (<i>між людьми</i>) Зварювання (<i>конструкцій</i>)	Взаємні непорозуміння. З'єднання елементів через розігрів.	Уживання слова <i>свака</i> у значенні <i>зварювання</i>	Міжмовна омонімія від рос. <i>сварка</i>
Свідоцтво (<i>авторське, метричне; про освіту</i>) Посвідчення (<i>особи</i>)	Офіційний документ, який підтверджує якийсь факт. Документ, який посвідчує особу.	Взаємозаміна слів	Паронімічне зближення слів під впливом міжмовного синоніма <i>свидетельство</i>
Спиратися (<i>на досвід, знання, уміння</i>) Опиратися (<i>всьому новому</i>)	Використовувати щось як опору. Чинити опір, не піддаватися.	Взаємозаміна слів	Нерозуміння значення префіксів
Спільно з (<i>виконкомом</i>) Сумісно (<i>працювати за сумісництвом</i>)	Діяти разом. Заміщати когось.	Взаємозаміна слів	Міжмовна омонімія під впливом рос. <i>совместно</i>
Сполучення (<i>слів</i>) Сполучення (<i>залізничне</i>) Зв'язок (<i>телефонний</i>) Повідомлення (<i>усне</i>)	Зв'язок слів. Маршрут. З'єднання. Про події.	Взаємозаміна слів	Міжмовна омонімія під впливом рос. <i>сочетание, сообщение, связь</i>
Споріднений (<i>споріднене слово</i>) Родинний (<i>родинні стосунки</i>)	Те, що має спільний корінь, спільне походження. Те, що пов'язане з сім'єю, родиною.	Взаємозаміна слів	Міжмовна полісемія від рос. <i>родственный</i>

1	2	3	4
<p>Становище (міжнародне становище, знайти вихід з цього становища, моє становище, офіційне становище)</p> <p>Положення („Положення про вибори”, основні положення економічної теорії, вертикальне положення)</p> <p>Стан (стан фінансів, стан справ, стан хворого, за станом на...)</p>	<p>Обстановка, ситуація, обставини життя суспільства і людини.</p> <p>Зведення правил і законів.</p> <p>Сума якостей чогось на певний момент часу.</p>	<p>Уживання слова <i>положення</i> у зазначених випадках</p>	<p>Міжмовна полісемія від рос. <i>положение</i> і нерозуміння значення понятійних синонімів <i>становище, положення, стан</i> в українській мові</p>
<p>Стержень (синій, червоний, загострений)</p> <p>Стрижень (ідейний, колосовий)</p>	<p>Деталь здебільшого з осью або опорною частиною механізму.</p> <p>Головна частина чогось; середина частина чогось у рослинному організмі.</p>	<p>Уживання слова <i>стержень</i> в усіх випадках</p>	<p>Міжмовна синонімія під впливом рос. <i>стержень</i></p>
<p>Суворий (чоловік, батько, клімат, закон, режим, побут)</p> <p>Суровий (сурова нитка, пряжа, сурове полотно)</p>	<p>Вимогливий, несприятливий для життя, дуже тяжкий.</p> <p>Грубий, небілений.</p>	<p>Уживання пароніма <i>суровий</i></p>	<p>Міжмовна синонімія під впливом рос. <i>суровый</i></p>
<p>Теперішній час (дієслова)</p> <p>Сьогодні (загострилися проблеми екології)</p>	<p>Граматична категорія.</p> <p>Час, при якому відбувається дія у даний момент.</p>	<p>Уживання словосполучення <i>теперішній час</i> у значенні <i>сьогодні</i></p>	<p>Міжмовна синонімія під впливом рос. <i>в настоящее время</i></p>
<p>Тощо</p>	<p>Об'єднання в систему однорідних понять при перерахуванні.</p>	<p>Написання слова окремо</p>	<p>Міжмовна синонімія від рос. <i>то есть</i></p>
<p>Частина (невід'ємна, органічна, апарата, двигуна, мотора, літака)</p> <p>Частка (особиста, моя; праці, провини)</p>	<p>Складна одиниця чогось, деталь механізму, споруди.</p> <p>Внесок людини, народу, суспільства у загальну справу.</p>	<p>Взаємозаміна слів</p>	<p>Міжмовна синонімія від рос. <i>часть</i></p>
<p>Є (Цей підручник є основним)</p> <p>Являється (образ заступника)</p>	<p>Засвідчення наявності у теперішньому часі.</p> <p>Ввижається комусь щось.</p>	<p>Поширене використання другого варіанту</p>	<p>Міжмовна омонімія під впливом рос. <i>является</i></p>

ДОДАТОК Е

Норми написання найпоширеніших скорочень

<i>акад.</i> – академік	<i>к.пед.н.</i> – кандидат педагогічних наук
<i>вид.</i> – видавництво	<i>к.психол.н.</i> – кандидат психологічних наук
<i>від.</i> – відділення	<i>к.ю.н.</i> – кандидат юридичних наук
<i>в.о.</i> – виконуючий обов'язки	<i>Л.</i> – Львів
<i>головн.н.с.</i> – головний науковий співробітник	<i>м.</i> – місто
<i>гр.</i> – громадянин	<i>млн.</i> – мільйон
<i>грн.</i> – гривня	<i>м.н.с.</i> – молодший науковий співробітник
<i>див.</i> – дивись	<i>М.</i> – Москва
<i>д.а.</i> – друкарський аркуш	<i>Мн.</i> – Мінськ
<i>д.г.-м.н.</i> – доктор геолого-мінералогічних наук	<i>напр.</i> – наприклад
<i>д.н.держ.упр.</i> – доктор наук з державного управління	<i>н.е., до н.е.</i> нашої ери, до нашої ери
<i>Дн.</i> – Дніпропетровськ	<i>н.с.</i> – науковий співробітник
<i>доц.</i> – доцент	<i>о.</i> – острів
<i>д.пед.н.</i> – доктор педагогічних наук	<i>обл.</i> – область
<i>д.психол.н.</i> – доктор психологічних наук	<i>оз.</i> – озеро
<i>д.с.-г.н.</i> – доктор сільськогосподарських наук	<i>пор.</i> – порівняй, порівняйте
<i>д.філол.наук</i> (і <i>д.філол.н.</i>) – доктор філологічних наук	<i>провідн.н.с.</i> – провідний науковий співробітник
<i>д.філос.наук</i> (і <i>д.ф.н.</i>) – доктор філософських наук	<i>проф.</i> – професор
<i>д.ю.н.</i> – доктор юридичних наук	<i>п/с</i> – поштова скринька
<i>зав.</i> – завідувач	<i>р.</i> – рік; річка
<i>зам.</i> – замісник	<i>р-н</i> – район
<i>заст.</i> – заступник	<i>рр.</i> – роки
<i>ім.</i> – імені	<i>с.</i> – село; сторінка
<i>і т.д.</i> – і так далі	<i>с.н.с.</i> – старший науковий співробітник
<i>і т.ін.</i> – і таке інше	<i>СПб</i> – Санкт-Петербург
<i>і под.</i> – і подібне	<i>с/р</i> – сільська рада
<i>К.</i> – Київ	<i>ст.</i> – станція, сторіччя
<i>к.н.держ.упр.</i> – кандидат наук з державного управління	<i>т.</i> – том
<i>коп.</i> – копія	<i>та ін.</i> – та інше
<i>канд. філол. наук</i> (і <i>к.філол.н.</i>) – кандидат філологічних наук	<i>тов.</i> – товариш
<i>канд. філос. наук</i> (і <i>к.ф.н.</i>) – кандидат філософських наук	<i>тт.</i> – товариші; томи
<i>к.г.-м.н.</i> – кандидат геолого-мінералогічних наук	<i>Х.</i> – Харків
<i>к.с.-г.н.</i> – кандидат сільськогосподарських наук	<i>член-кор.</i> – член-кореспондент

ДОДАТОК Ж

Особливості форм керування в документах

УКРАЇНСЬКА МОВА

Завідувач чого?, але завідуючий чим?
 Загроза чого?, але погроза чим?
 Властивий кому?, але характерний для кого?
 Опанувати що?, але оволодівати чим?
 Сповнений чого?, але наповнений чим?
 Оснований на чому?, але заснований ким?
 Багата на що?, але славиться чим?
 Дорівнювати чому?, але рівнятися на що?
 Потребувати чого?, але вимагати від кого?
 Торкатися чого?, але доторкатися до чого?

РОСІЙСЬКА МОВА	УКРАЇНСЬКА МОВА
1	2
В полной мере	<i>повною мірою</i>
<i>Подготовиться к</i>	<i>підготуватися до</i>
<i>Стремиться к</i>	<i>прагнути до</i>
<i>Предупредить о (об)</i>	<i>попереджувати про</i>
<i>Думать о (об)</i>	<i>думати про</i>
<i>Заботиться о (об)</i>	<i>піклуватися про</i>
<i>Случилось по</i>	<i>трапилось через</i>
<i>Работать по (совместительству)</i>	<i>працювати за (сумісництвом)</i>
<i>Выполнять по (распоряжению)</i>	<i>виконувати за (розпорядженням)</i>
<i>Обратиться по (адресу)</i>	<i>звернутися на адресу</i>
По приказу	<i>за наказом</i>
Согласно приказу	<i>згідно з наказом</i>
Соответственно приказу	<i>відповідно до наказу</i>
По возвращении	<i>після повернення</i>
По указанию	<i>за вказівкою</i>
По всем правилам	<i>за всіма правилами</i>
По инициативе	<i>з ініціативи</i>
<i>Речь по вопросу</i>	<i>промова у питанні</i>
По закону	<i>по закону; за (згідно з) законом</i>
<i>Получать по счету</i>	<i>одержувати за (згідно з) рахунком</i>
По нашей инициативе	<i>з нашої ініціативи; (за) нашою ініціативою</i>
Мероприятия по	<i>заходи щодо, для, до</i>
С 2000 по 2003 год	<i>з 2000 по 2003 рік (до 2003 року)</i>
По подозрению в чем	<i>підозрюючи в чому; маючи підозру, що; за підозрінням в чому</i>
По многим причинам	<i>з багатьох причин</i>
По принуждению	<i>з примусу</i>
По моему адресу	<i>на мою адресу</i>
По заказу, предложению	<i>на замовлення, пропозицію</i>
По требованию	<i>на вимогу</i>
По его желанию	<i>на його бажання</i>
По праздникам	<i>у свята</i>
По ошибке, невнимательности	<i>через помилку, небережність</i>
По окончании, получении, рассмотрении, прибытии	<i>після повернення, закінчення, одержання, розгляду, прибуття</i>

1	2
<i>По поводу чего</i>	<i>з нагоди чого</i>
<i>По всем направлениям</i>	<i>в усіх напрямках</i>
<i>Вызывать по служебному вопросу</i>	<i>викликати у службових справах</i>
<i>Комиссия по составлению резолюции</i>	<i>комісія для складання резолюції</i>
<i>Комитет по вопросам экономики</i>	<i>комітет у справах економіки</i>
<i>Называть по имени-отчеству</i>	<i>називати на ім'я та по батькові</i>
<i>Отпуск по болезни</i>	<i>відпустка через хворобу</i>
<i>Исследования по экономике</i>	<i>дослідження з економіки</i>
<i>Национальный по форме</i>	<i>національний формою</i>
<i>Огромный по своим масштабам</i>	<i>величезний своїми масштабами</i>
<i>Старший по возрасту</i>	<i>Старший за віком</i>
<i>Проинформировать по телефону, почте</i>	<i>повідомити телефоном, поштою</i>
<i>Похожий по вкусу</i>	<i>схожий на смак</i>
<i>Кампания по выборам</i>	<i>кампанія по виборах</i>
<i>По март включительно</i>	<i>до березня включно</i>
<i>Поставить в пример</i>	<i>поставити за приклад</i>
<i>Вести в состав</i>	<i>вести до складу</i>
<i>Несмотря на, не глядя на</i>	<i>незважаючи на, не дивлячись на</i>
<i>Кружок для изучения</i>	<i>гурток для вивчення</i>
<i>Благодарить кого?</i>	<i>дякувати кому?</i>
<i>Снабжать чем?</i>	<i>постачати що?</i>
<i>Причинять что?</i>	<i>завдавати чого?</i>
<i>Нуждаться в чем?</i>	<i>потребувати чого?</i>

ДОДАТОК И ДОКУМЕНТИ З КАДРОВО-КОНТРАКТОВИХ ПИТАНЬ

Містять інформацію про особовий склад підприємства, зафіксовану в заявах про прийняття, звільнення чи переведення на роботу, наказах про особовий склад, автобіографіях, характеристиках, контрактах, трудових угодах тощо.

АВТОБІОГРАФІЯ

Документ має незначний рівень стандартизації, є обов'язковим елементом особової справи. Головні вимоги – вичерпність відомостей і лаконізм викладу. Типова структура тексту – кожне нове повідомлення починається з абзацу.

Основні реквізити:

назва виду документа (посередині рядка, трохи нижче за верхнє поле);

текст: прізвище, ім'я та по батькові, дата народження, місце народження (місто, село, селище, район, область, країна); відомості про навчання (з повним найменуванням всіх навчальних закладів); відомості про трудову діяльність (у хронологічній послідовності назви місць роботи і посад); відомості про громадську роботу (усі її види); стислі відомості про склад сім'ї (батько, мати, чоловік, дружина, діти);

дата написання;

підпис автора.

Пам'ятайте! Надавайте перевагу безпрійменниковим конструкціям:

2012 року, а не у 2012 році

Автобіографія

Я, Загоруйко Павло Дмитрович, народився 29 вересня 1977 року в м. Артемівську Донецької обл.

1980 року разом із батьками переїхав до м. Донецька, де 1984 року пішов до школи.

Після закінчення 1993 року 9 кл. середньої школи № 35 вступив до Донецького технічного коледжу. Після закінчення коледжу 1996 року вступив до Донецького національного технічного університету.

2001 року закінчив повний курс факультету економіки та менеджменту цього університету і отримав ступінь магістра економіки.

2004 року навчався в аспірантурі ДонНТУ за спеціальністю „Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”. Цього ж року захистив кандидатську дисертацію і працюю старшим викладачем кафедри менеджменту і господарського права Донецького національного технічного університету. Кандидат економічних наук.

Одружений.

Склад сім'ї: дружина, Загоруйко Олександра Петрівна, 1978 р.н., лікар міської лікарні №1; син, Олександр, 2002 р.н.

12 жовтня 2004 року

Підпис

РЕЗЮМЕ

Документ, у якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність, професійні досягнення і набутки особистості. Структура резюме:

- назву виду документа;
- прізвище, ім'я та по батькові особи, яка складає резюме; контакти (домашня, електронна адреси; телефон);
- текст: мета складання резюме; досвід роботи; освіта; професійні уміння та навички; особисті відомості; додаткова інформація.

Основна вимога – вичерпність потрібних відомостей і лаконізм викладу. Варто дотримуватись таких правил:

- чітке формулювання мети;
- уживання якомога більшого числа фахових слів (іменників, бо дієслова не читаються), що відповідають посаді, яку ви хочете обійняти;
- складання окремого резюме для кожного конкретного конкурсу;
- вживання на початку речення активних дієслів типу *організував, створив, керував, вивчав* і уникання слів *я, ми*;
- уникання відомостей про розмір заробітної плати й особистих відомостей, а також особистої фотокартки;
- використання якісного паперу стандартного розміру;
- зосередження уваги на великому досвіді роботи й набутих навичках за умови, якщо ви обіймаєте не надто високу посаду.

Резюме

Чухальов Олександр Володимирович

вул. Артема, 46, кв.43
м. Донецьк, 83050

тел.304-04-46; 099 756 66 87
e-mail: oleksa_chuh@ukr.net

Мета: заміщення вакантної посади заступника головного редактора Закарпатської державної телерадіокомпанії.

Досвід роботи: Січень 2004 року – дотепер, телевізійний канал „Новий Донбас”, тележурналіст і редактор:

- підготовка і редагування авторських програм російською та українською мовами;

- ведучий політичних та економічних програм.

Освіта:

1996-2000 – навчання на факультеті комп'ютерних інформаційних технологій Донецького національного технічного університету. Кваліфікація: інженер-електронщик, бакалавр.

1999-2004 – навчання на факультеті журналістики Донецького інституту соціальної освіти. Кваліфікація: журналіст, спеціаліст.

Особисті відомості: 1979 року народження, одружений.

Додаткові відомості: вільно володію англійською, українською та російською мовами; маю публікації в газетах і журналах; володію основами роботи телеоператора; маю навички роботи на комп'ютері.

Рекомендації будуть надані на вимогу.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Офіційний документ, який видає адміністрація на прохання працівника, де дається оцінка його ділових і моральних якостей за підписами представників адміністрації. Характеристику пишуть (друкують) від третьої особи у двох примірниках, один з яких (копію) підшивають до особової справи.

Основні реквізити:

- назва виду документа;
- анкетні відомості особи, якій видається характеристика (прізвище, ім'я, по батькові, посада, рік народження, освіта);
- текст, де зазначається, з якого часу працює чи вчиться особа, як ставиться до виконання своїх службових обов'язків, який має авторитет у колективі і рівень професійної майстерності;
- дата складання;
- засвідчення документа (підпис і гербова печатка установи).

Пам'ятайте!

Мати авторитет

Брати участь

ХАРАКТЕРИСТИКА

Прокопенка Володимира Васильовича, інженера-енергетика АТ “Донецькобленерго”, 1977 р. народження, освіта – вища.

Прокопенко В.В. працює на посаді інженера-енергетика з листопада 2000 року після закінчення Донецького національного технічного університету

Службові інструкції виконує добросовісно. Має високий професійний рівень із питань експлуатації обладнання контролю й передачі електроенергії. Потребує покращення знань з англійської мови.

Підвищує свою кваліфікацію. Вільно володіє комп'ютером, застосовує його у своїй практиці.

Має авторитет у колективі, відповідально ставиться до громадських доручень. Брав участь у міжнародній програмі „Молодь проти наркотиків”.

Характеристика призначена для подання до конкурсної комісії.

13.04.2012

Директор АТ “Донецькобленерго”

Головний інженер

О.І. Куликов

М.С. Остапчук

ЗАЯВА

Заява – це офіційне прохання особи чи організації, яке складається з метою реалізації прав або захисту інтересів. Заяви бувають особисті та службові, зовнішні і внутрішні. Особисту заяву пишуть власноручно в одному примірнику.

Документ складається з таких реквізитів:

- адресат (назва посади, повна назва установи, прізвище та ініціали керівника);
- адресант (назва посади, прізвище, ім'я та по батькові, іноді адреса, телефон, паспортні відомості);
- назва виду документа;
- текст;
- перелік додатків (якщо вони є);
- дата;
- підпис.

*Ректорові Донецького національного університету
проф. Мінаєву О.А.
студента Харківського національного університету
Костенка Володимира Івановича*

З а я в а

У зв'язку з переїздом моїх батьків до м. Донецька на постійне проживання прошу зарахувати мене студентом II курсу математичного факультету, спеціальність „Математика”.

Додаток:

- 1) витяг із залікової книжки на 2 арк. в 1 пр.;*
- 2) характеристика, видана Харківським національним університетом на 1 арк. в 1 пр.;*
- 3) свідоцтво про народження на 1 арк. в 1 пр.;*
- 4) довідка про місце проживання на 1 арк. в 1 пр.*

23.07.03

Підпис

НАКАЗ ЩОДО ОСОБОВОГО СКЛАДУ

Наказ щодо особового складу – це окремий вид розпорядчих документів, які регламентують прийняття на роботу, звільнення, переміщення працівників, відрядження, відпустки, заохочення. Документ, як правило, містить тільки розпорядчу частину. Кожен пункт наказу розпочинається дієсловом у неозначеній формі, яке має значення вказівки: ЗАРАХУВАТИ.., ПРИЗНАЧИТИ.., НАДАТИ.., ЗВІЛЬНИТИ.., після якого ставлять двокрапку. Наступний рядок починається з прізвища, імені та по батькові працівника. Далі зазначається посада, назва структурного підрозділу та зміст дії. Після тексту розпорядчої частини зазначається підстава підготовки наказу (розпорядження).

Реквізити наказу:

- назва підприємства, установи або назва посади керівника;
- назва виду документа;

- назва місця видання наказу;
- номер;
- дата підписання;
- заголовок до тексту;
- текст;
- підстава для складання;
- підпис керівника підприємства (установи).

Наказ повинен мати позначення про безпосереднього виконавця (прізвище та ініціали, посада, номер телефону), а також візи посадових осіб, з якими погоджено проект наказу (їх кількість визначається керівником). Завізований проект наказу подається на підпис керівникові.

Після підписання наказ реєструється у книзі реєстрації наказів, що має таку форму:

- номер наказу;
- дата реєстрації;
- короткий зміст;
- ким підписано (прізвище, ініціали);
- кому направлено (оголошено під розписку).

У груповому наказі, який передбачає декілька питань, їх розміщують у такій послідовності (прізвища працівників розміщують в алфавітному порядку):

- прийняття на роботу (призначення на посаду);
- переведення на іншу постійну роботу у межах даної установи;
- звільнення з роботи;
- надання відпусток;
- заохочення;
- стягнення.

Харківське акціонерне товариство „Електрон”

НАКАЗ

12.02.2010

№ 104-К

м. Харків

Про особовий склад

ПРИЗНАЧИТИ:

Павленко Олену Михайлівну на посаду економіста планового відділу з 15 лютого поточного року з двотижневим випробувальним терміном з окладом 2150 (дві тисячі сто п'ятдесят) грн. на місяць.

Підстава: заява Павленко О.М.

*З наказом ознайоmlена
О.М. Павленко*

*Проект наказу вносить _____
начальник ВК*

В.А. Пінчук

*Генеральний директор
ВАТ „Електрон”
(підпис)*

С.П. Калягін

*Проект наказу погоджено:
Головний бухгалтер
(підпис) П.Ю. Остапчук*

*Юрист
(підпис) О.П. Нікіфоров*

КОНТРАКТ

Це особлива форма трудового договору, в якому умови його дії встановлюються угодою сторін.

Основні реквізити контракту:

- назва виду документа зі стислим обґрунтування його призначення (який контракт);
- дата й місце підписання;
- орган, що наймає працівника;
- посада, прізвище, ім'я та по батькові того, кого наймають;
- текст;
- підписи сторін;
- печатка.

КОНТРАКТ

(типова форма контракту з працівником, затверджена наказом Мініпраці України від 15 квітня 1994 р, №23, яка не поширюється на керівників підприємств державної форми власності)

Місто

“ ___ ” “ ___ ” р.

(повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові громадянина-підприємця) в особі власника або уповноваженого органу (посада, прізвище, ім'я, по батькові), далі Роботодавець, з одного боку, і громадянин (прізвище, ім'я, по батькові), далі Працівник, з іншого боку, уклали контракт про таке:

Працівник (прізвище, ім'я, по батькові) приймається (наймається) на роботу (назва структурного підрозділу підприємства, установи, організації: цех, відділ, лабораторія тощо) за професією (посадою) (повна назва професії, посади) кваліфікацією (розряд, кваліфікація, категорія – запис робиться відповідно до Класифікатора професій і посад, тарифно-кваліфікаційних довідників професій, кваліфікаційних довідників посад).

Працівнику встановлюється (не встановлюється) строк випробування (непотрібне викреслити) (тривалість строку випробування).

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей контракт є строковим трудовим договором. На підставі контракту виникають трудові відносини між працівником і підприємством, установою, організацією та громадянином, які з боку останнього реалізуються роботодавцем.

2. Терміном „сторони” позначаються роботодавець і працівник.

ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

3. За цим контрактом працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим контрактом, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

4. Працівник зобов'язується: (азначаються основні характеристики роботи та вимоги до рівня її виконання: за обсягом виробництва (робіт), якістю продукції, що випускається (якістю обслуговування), рівнем виконання норм і нормативних завдань, дотримання правил охорони праці, строків її виконання тощо).

5. Роботодавець зобов'язується організувати працю працівника, забезпечити її безпечні і нешкідливі умови, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці: (азначаються конкретні заходи щодо організації виробничого процесу, обладнання робочого місця, підготовки та підвищення кваліфікації працівника та забезпечення інших умов праці тощо).

6. Обов'язок роботодавця щодо забезпечення умов роботи на робочому місці із зазначенням достовірних характеристик, компенсацій і пільг працівникові за роботу в небезпечних і шкідливих умовах праці:

РОБОЧИЙ ЧАС

7. Працівник зобов'язується виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку.

8. Особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота тощо):

(вказати необхідне)

ОПЛАТА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОБУТОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКА

9. За виконання обов'язків, передбачених контрактом, працівнику встановлюється:

посадовий оклад (тарифна ставка, відрядна розцінка) у розмірі _____ на місяць або у розмірі _____ за годину роботи;

надбавка (доплата та інші виплати)

(вказати вид доплати, надбавок тощо)

у розмірі _____ (у % до тарифної ставки, посадового окладу).

10. У разі використання працівником власного автомобіля для службових поїздок йому встановлюється компенсація _____

(вказати вид, розмір)

11. Працівнику надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю:

основна _____ днів

додаткова _____ днів

До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога у розмірі _____

12. Додаткові пільги, гарантії, компенсації: _____

(за необхідністю вказати, які з них надаються)

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН, ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

13. У разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства та цього контракту.

14. Суперечки між сторонами вирішуються в порядку, установленому чинним законодавством.

15. Інші умови: _____

(за необхідністю вказати інші умови, передбачені Положенням про порядок укладання контрактів під час прийняття (наймання) на роботу працівників, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 р., №170)

ЗМІНИ, ПРИПИНЕННЯ ТА РОЗІРВАННЯ КОНТРАКТУ

16. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін, складеною у письмовій формі.

17. Цей контракт припиняється:

а) після закінчення строку дії контракту;

б) за згодою сторін;

в) з ініціативи роботодавця до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (статтями 40, 41 КЗпП України зі змінами, затвердженими наказом Мінпраці України від 12.04.95 р., № 20) та цим контрактом;

д) з інших підстав, передбачених законодавством.

18. Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

1. _____

2. _____

При розірванні контракту на підставах, не передбачених чинним законодавством, звільнення працівника проводиться за пунктом 8 статті 36 КЗпП України.

19. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин, у тому числі розірвання контракту працівником – з причин невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених чинним законодавством та цим контрактом, встановлюється відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові.

20. Дострокове розірвання контракту у разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, здійснюється з попередженням відповідної сторони за два тижні.

21. За два місяці до закінчення строку чинного контракту він може бути за згодою сторін продовжений або укладений на новий строк.

ТЕРМІН ДІЇ ТА ІНШІ УМОВИ КОНТРАКТУ

22. Строк дії контракту з _____ до _____

Контракт набуває чинності з моменту його підписання сторонами або _____

(вказати випадки конфіденційності умов цього контракту або окремих його частин)

Конфіденційність контракту не поширюється на умови, урегульовані чинним законодавством, та щодо органів, які здійснюють контроль за їх дотриманням.

24. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі.

25. Цей контракт укладено в двох примірниках, які зберігаються у кожній із сторін і мають однакову юридичну силу.

Додатки до контракту:

(вказується перелік додатків, якщо вони є)

26. Інші умови, пов'язані зі специфікою праці:

АДРЕСИ СТОРІН

27. Відомості про роботодавця:

Повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові громадянина-підприємця _____

Адреса _____

Розрахунковий рахунок № _____

(№ свідоцтва про реєстрацію громадянина-підприємця) в _____

28. Відомості про працівника:

Домашня адреса: _____

Домашній телефон: _____ Службовий телефон: _____

Паспорт: серія _____ № _____ виданий " _____ " _____

(назвати орган, що видав паспорт)

Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг

(вказати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

РОБОТОДАВЕЦЬ	ПРАЦІВНИК
_____ (посада, прізвище, ім'я по батькові)	_____ (посада, прізвище, ім'я по батькові)
_____ (підпис)	_____ (підпис)
" _____ " _____ р.	" _____ " _____ р.

ТРУДОВА УГОДА

Трудова угода укладається між організацією і людиною, яка не працює в цій організації. Складається у кількох примірниках, один з яких знаходиться у виконавця.

Трудова угода містить такі реквізити:

- назву виду документа;
- дату й місце його складання;
- перелік сторін, що уклали угоду;
- зміст угоди із зазначенням обов'язків виконавця і замовника;
- юридичні адреси сторін;
- підписи сторін;
- печатку підприємства або організації.

ТРУДОВА УГОДА

м. Донецьк

01 грудня 2012 р.

Донецький національний університет в особі проректора з АГР Бондаренка В.І., що діє на підставі Статуту і далі йменується „Замовник”, з одного боку, і громадянин Дондик Микола Іванович, паспорт серії ВВ, № 543310, виданий Пролетарським РВ УМВС України м.Донецька 12.03.93, що мешкає у м. Донецьку на вул. Петровського, 15, що далі йменується „Виконавець”, з другого боку, уклали угоду про наступне:

1. Предмет угоди

1.1. Замовник доручає, а Виконавець бере на себе зобов'язання виконати такі роботи: установити пожежну сигналізацію з 24 до 29 грудня 2012 р. в головному корпусі ДонНУ за адресою: м.Донецьк, вул. Університетська.

1.2. Замовник забезпечує Виконавця всім необхідним для виконання роботи, передбаченою цією угодою.

1.3. На період виконання робіт Замовник забезпечує Виконавця проїзними талонами у міськелектротранспорті, _____

2. Розмір і порядок оплати

2.1. За виконану роботу Замовник сплачує Виконавцю 2000 (дві тисячі) гривень.

2.2. Оплата здійснюється не пізніше 30 грудня 2012 р., а в разі дострокового виконання робіт – наступного дня після прийняття роботи, що фіксується в акті приймання робіт.

3. Відповідальність сторін

3.1. Сторони несуть матеріальну відповідальність за невиконання або неналежне виконання взятих на себе зобов'язань згідно з чинним законодавством.

4. Дострокове розірвання угоди

4.1. У разі порушення однієї зі сторін зобов'язань за цією угодою інша сторона має право розірвати її в односторонньому порядку, попередивши про це другу сторону за 2 (два) дні.

РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

ЗАМОВНИК

Донецький національний університет
83050, Донецьк-50,
вул. Університетська, 24
Розрахунковий рахунок _____
МФО _____

ВИКОНАВЕЦЬ

Дондик Микола Іванович,
паспорт серії ВВ, № 543310,
прописаний за адресою:
м. Донецьк,
вул. Петровського, 15

Проректор В.І. Бондаренко

М.І. Дондик

ОСОБОВІ ОФІЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ

За їхньою допомогою громадяни передають повноваження іншій особі щодо отримання документів, грошей, товарів; закріплюють свої права перед державою, установою, іншими особами (розписки, доручення та ін.).

ДОРУЧЕННЯ

Це письмове повідомлення, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від її імені здійснювати обумовлені юридичні операції або одержувати матеріальні цінності.

Доручення поділяються на особисті й офіційні.

Обов'язковою умовою особистого доручення є наявність підпису службової особи та печатка установи, закладу або підприємства, що засвідчує підпис довірителя.

В офіційному дорученні повинні бути такі реквізити:

- назва організації, яка видає доручення;
- номер доручення й дата видання;
- назва виду документа;
- текст (посада, прізвище, ім'я та батькові особи, якій видано доручення; назва організації чи підприємства, від якого мають бути одержані матеріальні цінності; назва документа, що посвідчує особу одержувача цінностей (паспорт, посвідчення);

- перелік цінностей із вказівкою на їх кількість і суму;

- термін дії доручення;

- зразок підпису особи, якій видано доручення;

- підписи службових осіб, які видали доручення;

- печатка організації, що видала доручення.

Для багатьох доручень існують бланки, куди вписуються тільки конкретні дані, які завіряються підписом і круглою печаткою.

*ЗАТ „Київстар”, м. Київ,
вул. Сосюри, 34
рахунок № 09876549444 у Печерському
відділенні Промінвестбанку м. Києва*

*Доручення дійсне до
15 березня 2012 року*

ДОРУЧЕННЯ

Дата видачі: 15 лютого 2012 року

м. Київ

Видане енергетику Москвітіну Олегу Васильовичу, паспорт ВА № 507596 від 16 червня 1997 року, виданий Калінінським РВ ДМУ УМВС України в Донецькій області.

На одержання в господарському управлінні за нарядом № 81 15.02.2012 товарно-матеріальних цінностей:

<i>№№</i>	<i>Найменування цінностей</i>	<i>Одиниця вим</i>	<i>Кількість (словами)</i>
<i>1.</i>	<i>Запобіжники</i>	<i>шт</i>	<i>Тридцять чотири</i>
<i>2.</i>	<i>Кабель мідний</i>	<i>м</i>	<i>Сорок</i>

Підпис особи, яка одержала доручення засвідчуємо.

*Директор
Гол. бухгалтер*

*Л.В. Самойлова
І.Г. Феценко*

ДОРУЧЕННЯ

Я, Іванов Олег Петрович, асистент кафедри філософії, доручаю одержати належну мені зарплату за лютий 2012 року Шевчуку Івану Петровичу за його паспортом серії ВА № 553776, виданим Ворошиловським РВ ДМУ УМВС України в Донецькій області 16 червня 1997 р., прописаним за адресою: Донецьк-00, Комсомольський проспект, б. 27, кв. 19.

У чому розписуюсь.

15 лютого 2012 р.

Підпис Іванова О.П. засвідчую.

Начальник відділу кадрів

18.02.2012

Л.С. Матвієнко

ДОРУЧЕННЯ

Я, студент гр. АСК-976, Каверін Віталій Андрійович, доручаю Мінаєву Сергію Юрійовичу одержати належну мені стипендію за лютий 2012 р.

Доручення дійсне до 1 травня 2012 року.

5 березня 2012 р.

Підпис

Підпис студента гр. АСК-97 б Каверіна В.А. засвідчую.

Декан радіофізичного ф-ту КНУ

В.І. Бельський

РОЗПИСКА

Це письмове посвідчення про передання й одержання документів, товарів, грошей, матеріальних цінностей.

Розписка пишеться тільки в одному примірнику. Ніякі виправлення в ній неприпустимі.

Якщо передається сума грошей, у розписці вказують адресу, номер і серію паспорта того, хто їх одержує. Грошові суми пишуться словами, а в дужках – цифрами. Підпис особи, що дає розписку, засвідчується нотаріальною конторою.

РОЗПИСКА

Я, Гарматський Андрій Анатолійович, електромонтер 5-го розряду ТЗЦ-4, одержав від майстра кранового господарства ТЗЦ-4 Жигайлова Петра Федоровича 10 (десять) наборів монтажного інструменту.

Підстава: наказ директора № 102 від 02.08.2012 р.

8 серпня 2012 р.

(підпис)

РОЗПИСКА

Я, Ситник Євген Анатолійович, одержав від Леонова Олега Леонідовича одну тисячу (1000) гривень. Zobов'язуюся повернути всю суму 01.11.2012 р.

Домашня адреса: Донецьк-00, вул. Артема, 45, кв.141. Паспорт: серія ВА № 528967, виданий Калінінським РВ ДМУ УМВС України в Донецькій області 18 грудня 1993 р.

13 лютого 2012 р.

(підпис)

ДОВІДКОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ

Містять інформацію про стан справ в організаціях, носять допоміжний характер, не обов'язковий для виконання. Надана в них інформація може спонукати до дії або бути доведена до відома (довідки, службові листи, протоколи, акти, доповідні записки, оголошення, доповіді, звіти тощо).

ДОВІДКА

Це документ, що затверджує факти з життя й діяльності окремих громадян і різні обставини діяльності установ, організацій, підприємств. Особисті довідки, як правило, складаються на бланках, куди від руки вписуються індивідуальні реквізити. Довідки службового характеру складають на запит або за вказівкою вищої організації чи службової особи.

Основні реквізити довідки:

- назва організації, що видає довідку;
- дата видачі й номер довідки;
- назва виду документа;
- текст, у якому вказується прізвище, ім'я та по батькові особи, якій надається довідка;
- призначення (куди подається);
- підпис службової особи;
- обов'язкове засвідчення підпису (печатка).

Донецький державний університет
економіки й торгівлі ім. М. Тугана-Барановського
17.09.2012 №190

ДОВІДКА

Видана Дацківу Василю Сергійовичу в тому, що він є студентом V курсу механічного факультету Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М.Тугана-Барановського.

Видано для подання за місцем вимоги

Начальник відділу кадрів

В.П. Мірошник

*ЖЕК № 22 м. Маріуполя
14.06.2012 №15*

ДОВІДКА

Видана Стукаловій Лілії Володимирівні в тому, що вона мешкає в м. Маріуполі з 20 червня 2011 року за адресою: вул. Морська, буд.18, кв.141. Займає загальну житлову площу 35 м².

Видано для подання до Приморської райдержадміністрації.

*Головний інженер
житлово-експлуатаційної контори*

О.М. Переверзєв

ЗАПИСКИ

Записки поділяються на **доповідні (службові) і пояснювальні**.

Доповідні записки (внутрішні й зовнішні) укладаються з ініціативи автора або керівника. У них описується певний факт, певна подія, повідомляється про виконання окремих завдань, службових доручень, пропонуються заходи, які, на думку автора, слід проводити для кращого виконання завдань. Внутрішні записки оформляються на звичайному папері, а зовнішні – на бланку, при цьому такі записки зазвичай реєструють.

Зміст повинен бути викладений точно й лаконічно. Рекомендується ділити його на окремі частини. У кінці обов'язково слід сформулювати висновки й пропозиції. Доповідні записки можна писати власноруч і передруковувати.

Пояснювальні записки складаються на вимогу керівника для письмового пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій або вчинків працівників (порушення трудової дисципліни, невиконання обов'язків тощо). Пояснювальною запискою називають також вступ до якогось документа (плану, звіту, проекту тощо).

І доповідні, і пояснювальні записки містять такі реквізити:

- адресат (посада, прізвище та ініціали керівника, якому подається записка);
- адресант;
- назва виду документа;
- заголовок;
- текст;
- дата;
- підпис.

Деканові факультету геомеханіки

Клягіну П.О.

доцента кафедри інженерної графіки

Коваля Федора Юхимовича

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА

Доводжу до Вашого відома, що протягом весняного семестру студент гр. ГЕМ-01а Захарчук Андрій Ігорович пропустив 24 академічних години, має неатестації, численні зауваження. Прошу вжити заходів до студента Захарчика А.І.

15.05.2012

Підпис

СЛУЖБОВА ЗАПИСКА

15.04.2012

№19

Про відрядження студента гр. ОА-00 а
Бунчука О.Г.

Прошу відрядити студента гр. ОА-00 а Бунчука О.Г до м. Києва з 25 квітня 2012 року терміном на 3 дні для участі у Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції.

Підстава: запрошення Київського національного університету ім. Тараса Шевченка.

Завкафедри

В.Т. Безродний

Цех електрозварювальної
апаратури

Директорові заводу „Імпульс”
Михайлюку Р.Ф.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

12.03.2012

Про причини пожежі на складі №2

15 січня 2012 року на складі готової продукції №2 цеху електрозварювальної апаратури виникла пожежа, яку вдалося ліквідувати власними силами.

Причиною пожежі було коротке замикання, що сталося внаслідок грубого порушення правил техніки безпеки електриком Бердником Й.П. Подібні порушення Бердник Й.П. допускав і раніше, за що мав зауваження й догану з боку керівництва цеху.

Пропоную розглянути питання про доцільність перебування Й.П. Бердника на займаній посаді.

Начальник цеху
електрозварювальної апаратури

Д.С. Власов

ЗАПРОШЕННЯ, ПОВІДОМЛЕННЯ

Це різновиди службового листа, у яких викладено запрошення взяти участь у певному заході. Воно вимагає лаконічності при вичерпній і зрозумілій інформації, елементів службового мовного етикету (звертань, ввічливих конструкцій), великої кількості числівників і назв громадських організацій, установ тощо. Такі документи повинні мати наступні реквізити:

- дату й час заходу;
- місце проведення заходу;
- назву заходу (тематика);
- порядок денний (якщо йдеться про засідання);
- прізвище доповідачів або відповідальних осіб;
- телефони відповідальних осіб або установи, які проводять захід;
- адресу і/або спосіб проїзду до місця проведення заходу.

У запрошенні фіксується назва установи або підписується текст головою колегіального органу чи керівником установи.

Запрошуємо відвідати ярмарок промислових та продовольчих товарів, який працюватиме 18-21 червня 2012 року у виставковому комплексі „ЕКСПО-ДОНБАС” з 10.00 до 18.00 години.

Вхід безкоштовний

*Адреса: м. Донецьк,
вул. Челюскінців, 189.
Тел.: (0622) 55-77-88
трамвай № 1, 2, 6.*

Шановний пане полковнику!

Запрошуємо Вас взяти участь у роботі науково-практичної конференції „Українська держава та українська армія”.

Науково-практична конференція відбудеться в актовому залі Будинку офіцерів (вул. Грушевського, 30/1) 20-23 лютого 2012 року.

Початок об 11.00.

Проїзд: тролейбус № 20 до зуп. „Будинок офіцерів”.

Всеукраїнське товариство „Просвіта”

Міністерства оборони України

Шановні колеги!

Відповідно до наказу Міністерства освіти й науки, молоді та спорту України на базі Дніпродзержинського державного технічного університету відбудеться Перша міжнародна науково-практична конференція „Загальні питання філології”. У зв’язку з цим збірка матеріалів конференції визнана фаховим виданням.

Конференція відбудеться 18-19 березня 2012 року у приміщенні Дніпродзержинського державного технічного університету.

Відкриття: 18 березня 2012 року о 10.00

До участі у конференції запрошуються науковці, викладачі вузів, молоді вчені та практичні працівники.

На конференції будуть працювати такі секції:

- 1. Історія української літератури.*
- 2. Стилїстика, граматики, словотворчі процеси.*
- 3. Методика викладання мови та літератури у ВНЗ.*
- 4. Засоби масової інформації та видавнича діяльність.*
- 5. Зарубіжна література.*
- 6. Питання перекладу*
- 7. Прикладна лінгвістика.*
- 8. Питання мовної та міжкультурної комунікації.*

Для включення виступу до програми конференції необхідно до 14 лютого 2012 року надіслати теми доповідей.

Про вимоги до публікації тез і статей і можливу участь у конференції читайте у другому інформаційному повідомленні.

Адреса для листування:

49000, м. Дніпропетровськ, Головноштамт, а/с 74, Оргкомітет конференції „Загальні питання філології”.

Контактні телефони та відповідальні секретарі оргкомітету

(056) 370-13-13, Плакуша Лариса Олександрівна

(0569) 55-16-69, Шепель Юрій Олександрович

Сподіваємось на Вашу участь у конференції!

З повагою, оргкомітет

ОГОЛОШЕННЯ

Це повідомлення про час і зміст нарад, засідань; про необхідність виконати якусь роботу; потребу в заміщенні вакантної посади тощо. При лаконічності викладу в оголошенні обов'язково має бути інформація про те, хто й про що повідомляє, і дата, яка виділяється іншим шрифтом. В оголошенні велике значення має оформлення: чіткість і оригінальність викладення тексту, а при усному оголошенні – чіткість вимови. Оголошення можуть бути приватні і службові.

ОГОЛОШЕННЯ

Сім'я з двох осіб найме однокімнатну квартиру поліпшеного планування у Печерському районі строком на 2 роки. Тел. 338-12-14.

ОГОЛОШЕННЯ

Донецьке відділення КБ „Надра-банк”

пропонує:

відкриття й ведення рахунків юридичних осіб;

розрахунково-касове обслуговування клієнтів на вигідних умовах;

приймання депозитних вкладів від юридичних осіб на різні строки (мінімальна сума вкладу – 10000 грн., процентна ставка – до 16% річних).

Орешкова, 20 (Ворошиловський район)

Тел. 381-19-00

ОГОЛОШЕННЯ

12-14.11.2012 р. о 10-й годині в спортивному комплексі „Теніс” за підтримки Президента України відбудуться змагання з тенісу на Кубок Девіса між збірними командами України та Білорусі.

Головний спонсор матчу – торговельна марка „Прима”.

Генеральний спонсор матчу – ЗАТ „Utel”.

Офіційні спонсори матчу: МТК „Наука”, концерн „Альфа”.

Офіційні постачальники: фірми „Wilson”, SVT Fortuna.

Генеральні інформаційні спонсори: телекомпанії „ICTV”, „Перший національний телеканал”.

Інформаційна підтримка: газети „День”, „Сьогодні”.

Адреса: бульвар Вернадського, 32.

ПРОТОКОЛ, ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ

Це один з найпоширеніших документів колегіальних органів. У ньому фіксується хід і результати проведення зборів, конференцій, нарад, засідань. У протоколах відбиваються всі виступи з питань, що розглядаються, і рішення, ухвалені в результаті обговорення, а у витягу з протоколу тільки рішення з питань, що цікавлять. В останньому випадку в протоколі робиться помітка про зроблений витяг і зазначається, кому його вручено чи надіслано.

Протокол веде секретар або спеціально призначена особа. Протоколи загальних зборів підписують голова й секретар, а протоколи засідань комісій – усі члени президії (чи всі члени виборчої комісії).

Протоколи бувають:

стислі, де записуються лише ухвали;

повні, в яких записуються виступи доповідачів, а також конспективний виклад промов виступаючих;

стенографічні, де все записується дослівно.

Якщо на зборах проводять вибори таємним голосуванням, результати оформляються окремими протоколами лічильної комісії: в одному зазначається склад лічильної комісії, а в другому – результати таємного голосування, які записуються таким чином:

1. За Макогоненка І.П. – 43 голоси, проти – 2, утримався – 1.

2. За Петрищева М.І. – 25 голосів, проти – 15, утримались – 10.

Протокол має такі реквізити:

– назва виду документа;

– порядковий номер протоколу;

– назва зборів, конференцій тощо із зазначенням їх характеру (загальні збори, виробнича нарада, розширена нарада);

– назва установи, де відбулися збори;

– дата проведення зборів;

– місце проведення зборів;

– кількісний склад учасників (якщо кількість не перевищує 15 осіб, то вказують усіх присутніх);

– посади, прізвища й ініціали керівників зборів;

– порядок денний;

– текст;

– перелік додатків до протоколу із зазначенням кількості сторінок;

– підписи керівників зборів (головуючого і секретаря).

У тексті протоколу виділяють дві частини. У вступній частині пишуть інформацію щодо голови, секретаря, присутніх. Прізвища присутніх подають за алфавітом. Частину закінчують порядком денним. Питання формулюють у називному, а не у знахідному відмінку (форма *Про розгляд і затвердження...* не рекомендована).

Основний текст поділяється на розділи, які відповідають пунктам порядку денного. Кожний розділ містить частини: „Слухали”, „Виступили”, „Ухвалили”.

Пам’ятайте!

Затвердити доповідь, план заходів

Брати до відома інформацію

Схвалити заходи

ПРОТОКОЛ № 10

загальних зборів персоналу служби постачання
Краматорських електричних мереж

10.09.2012

м. Краматорськ

Голова: *В.М. Плотников*

Секретар: *М.Т. Бердник*

Були присутні: 25 осіб

Порядок денний:

1. *Порушення терміну видачі заробітної плати за травень 2012 року*
2. *Підготовка служби постачання до роботи в осінньо-зимовий період 2012-2013 рр.*

1. СЛУХАЛИ:

Л.Г. Ільченко, голову цехкому – про затримку видачі зарплати та заходи щодо виправлення ситуації, яка склалася.

ВИСТУПИЛИ:

Л.Я. Шкловський підтримав пропозицію *Л.Г. Ільченко* про звернення до керівництва підприємства.

Г.І. Корнеєва запропонувала оголосити тижневий страйк на знак протесту проти порушення прав людини.

УХВАЛИЛИ:

1. *Звернутися до керівництва підприємства з вимогою погасити заборгованість, яка існує.*
2. *Попередити дирекцію Краматорських електричних мереж про можливість оголошення страйку працівників служби ізоляції у разі невиконання вимог про своєчасну виплату заробітної плати.*

2. СЛУХАЛИ:

І.А. Василенко проаналізував стан робіт стосовно підготовки до обслуговування обладнання електричних мереж взимку.

ВИСТУПИЛИ:

В.М. Плужник, провідний інженер – запропонував докласти максимум зусиль для виконання графіка випробувань обладнання.

УХВАЛИЛИ:

1. *Взяти до відома інформацію начальника служби ізоляції *І.А. Василенка* про стан підготовки до обслуговування обладнання електричних мереж взимку.*
2. *Забезпечити виконання графіка випробувань обладнання для своєчасного одержання паспорта готовності організації для роботи в зимовий період 2012-2013 рр.*

Голова
Секретар

(підпис)
(підпис)

В.М. Плужник
М.Т. Бердник

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6

засідання профкому Авдіївського коксохімзаводу
від 12 листопада 2012 року

СЛУХАЛИ:

Заяву інженера Кошового П.П. із клопотанням про виділення йому путівки до пансіонату „Лісова пісня”, м.Святогірськ.

УХВАЛИЛИ:

Виділити Кошовому П.П. путівку до пансіонату “Лісова пісня” за рахунок підприємства.

Оригінал підписали:

Голова засідання

(підпис)

М.В. Лобанова

Секретар

(підпис)

Л.В. Опанасюк

СЛУЖБОВІ ЛИСТИ

Найпоширеніший вид документації, який належить до головних засобів встановлення офіційних контактів між підприємствами, організаціями або установами. З іншого боку, це найскладніший вид документації, бо тексти листів майже не підлягають стандартизації.

За функціональними ознаками службові листи поділяються на ті, що потребують відповіді, і ті, що її не потребують.

За кількістю адресатів листи бувають звичайні (на адресу однієї інстанції), циркулярні (великій кількості адресатів, підпорядкованих одній установі) і колективні (на одну адресу від імені керівників кількох установ).

Службові листи пишуть або друкують на бланку або чистому аркуші паперу. До основних реквізитів службового листа відносять:

- державний герб;
- емблему організації;
- зображення державних нагород;
- код організації;
- повну назву установи – автора листа;
- назву структурного підрозділу (дозволяється друкувати машинописним способом у верхньому лівому куту);
- індекс підприємства зв'язку, поштову й телеграфну адресу, номери телетайпу, телефону, факсу, електронної пошти, розрахункового рахунку у відділенні банку (для здійснення розрахунково-грошових операцій);
- дату (записують здебільшого словесно-цифровим способом, наприклад: *29 вересня 1998 р.*);
- адресат, наприклад: *Одеське хореографічне училище
Потанову Я.Ф.*
- заголовок до тексту;
- текст (складається з двох частин: опису фактів або подій, що зумовили складання листа, і висновки, пропозиції);
- позначку про додатки (кількість примірників додатків з їх найменуванням і позначкою про кількість сторінок);
- підпис службової особи.

Для зручності поля у службових листах залишають з обох боків: ліве – не менше 30 мм; праве – не менше 10 мм; верхнє і нижнє – 20 мм.

Нумерація сторінок починається з другої сторінки, причому номери сторінок проставляють посередині верхнього поля арабськими цифрами на відстані не менше 10 мм від верхнього поля.

Рубрикацію тексту службового листа краще проводити через абзац (відступ через три інтервали від поля), який складається, як правило, з трьох частин (зачину-теми, фрази-інформації і коментаря-висновку).

Текст листа друкується через півтора чи два інтервали без виправлень і підчищень.

Правила ввічливості вимагають відповісти на одержаний лист протягом 7-10 днів.

Одержавши лист-запит, упродовж трьох днів слід повідомити про одержання листа і дати остаточну відповідь протягом 30-ти днів.

Лист-вітання можна надсилати впродовж восьми днів з моменту одержання повідомлення про певну врочистість.

Лист-співчуття надсилається протягом 10-ти днів після сумної дати.

Пам'ятайте!

Ім'я та по батькові зі словом *пан* не поєднується

Пан Микола, а не *пан Микола Петрович*

ЛИСТ-ВІДПОВІДЬ

До листів, що потребують відповіді, належать листи-прохання, листи-звернення, листи-пропозиції, листи-запити, листи-вимоги.

Шановні панове!

Ми докладно ознайомилися з запропонованим Вами проектом угоди і, на жаль, констатуємо, що не можемо погодитися з редакцією окремих положень.

На наш погляд, агенти повинні не тільки організовувати рекламну кампанію й вести пошук замовлень на нашу продукцію, але й сприяти її реалізації у Вашому регіоні.

Що стосується виплати комісійної винагороди, підкреслюємо, що вона здійснюватиметься виключно після одержання платежів від замовника.

Сподіваємося, що Ви якнайшвидше розглянете наші пропозиції і повідомите нам про своє рішення.

З повагою ...

ЛИСТ-ЗАПИТ

Це різновид комерційного листа, що містить прохання надати докладну інформацію про певні товари, послуги або уточнення попередньої інформації. Тут мають місце такі обов'язкові реквізити:

- підстава для запиту;
- назва товару (його марка, якість, модель тощо);
- умови й термін постачання;
- умови оплати.

Шановні панове!

Посилаючись на нашу усну домовленість із представником Вашої фірми 12 листопада 2012 року, просимо надіслати нам пропозицію на постачання запасних частин до електрогенератора. У пропозиції просимо зазначити повне найменування, тип, технічні характеристики, ціну та вагу по кожній позиції специфікації, а також можливий термін і загальний обсяг поставки. Просимо також окремо зазначити вартість упаковки і транспортування. Вкажіть, будь ласка, точну дату висилання нам Вашої пропозиції.

Заздалегідь Вам вдячні.

З повагою ...

ЛИСТ-ВІДПОВІДЬ НА ЗАПИТ

Якщо ви зацікавлені у постачанні зазначеного товару, то у відповідь ви надсилаєте **оферту** – письмову пропозицію про постачання товару, яку робить продавець покупцеві. У ній висловлюється бажання або готовність укласти угоду купівлі-продажу на викладених умовах.

Шановні добродії!

У відповідь на Ваш запит від 12 листопада 2003 року щодо поставки турбогенераторів марки ..., повідомляємо, що уважно ознайомилися з Вашими зразками. На жаль, ми не зможемо поставити Вам турбогенератори зазначеної моделі, тому що вони зняті з виробництва. Замість неї можемо запропонувати іншу модель, яка є удосконаленим варіантом попередньої.

Якщо ця пропозиція Вас зацікавить, будемо раді Вам допомогти.

За умови своєчасного замовлення ми зможемо постачати Вам двадцять виробів щоквартально. З цінами і графіком постачань Ви можете познайомитися додатково.

З повагою і побажанням успіхів ...

ЛИСТ-ПРОХАННЯ

Цей лист вимагає типових зворотів службового мовного етикету.

Шановні панове!

Нас зацікавила продукція, яку Ви рекламуєте, тому будемо вдячні, якщо Ви надішлете нам докладну інформацію про неї та ілюстрований рекламний каталог.

Сподіваємося на взаємовигідну співпрацю між нашими фірмами.

З повагою і найкращими побажаннями...

ЛИСТ-ВІДПОВІДЬ НА ПРОХАННЯ

Лист-прохання потребує неодмінної відповіді, оскільки ви повинні вирішити, задовольнити прохання, чи ні. В останньому випадку ви пояснюєте у ввічливій формі, чому ви вимушені відмовити.

Шановні колеги!

У Вашому листі від 6 грудня 2011 року Ви пропонуєте надати Вам знижку у розмірі 10% на постачання матеріалів для будівництва нафтопроводу.

Розуміючи важливість своєчасної здачі об'єкта в експлуатацію і враховуючи аргументованість Вашого прохання, ми готові піти Вам назустріч і надати знижку у розмірі 5% від зазначеної у контракті ціни.

З повагою ...

ЛИСТ-ПІДТВЕРДЖЕННЯ

У такому листі засвідчується факт одержаних листів, переказів, цінних паперів.

Шановні панове!

Щиро вдячні Вам за пропозицію постачати обладнання для м'ясопереробного цеху, що її містить Ваш лист від 12 червня 2012 року, якого ми щойно одержали і передали на розгляд до технічної дирекції заводу.

Просимо зачекати декілька днів. Про остаточне рішення ми повідомимо Вам додатково.

З повагою ...

ЛИСТ-ВІДМОВА

При відмові треба розуміти, що вона мусить бути переконливою, аргументованою, але водночас доброзичливою, тому на початку речення обов'язково мають бути слова, які показують упевненість у професійній якості того, кому відмовляють і, таким чином, пом'якшують тон відмови.

Шановний Миколо Петровичу!

Дякуємо за Вашу участь у конкурсній співбесіді.

Із задоволенням відзначаємо високий рівень кваліфікації, яку Ви продемонстрували під час нашого професійного спілкування. Проте погодьтесь, що Ваша спеціальна освіта децю не відповідає нашим вимогам.

На жаль, ми вимушені відмовити Вам.

Бажаємо успіхів!

СУПРОВІДНИЙ ЛИСТ

Невеликий за обсягом службовий лист, який додається до основного документа, де містяться назви і перелік надісланих документів.

Шановні добродії!

У відповідь на Ваше прохання від 3 серпня 2012 року надсилаємо Вам нині чинний каталог нових товарів з експортними преїскурантами до кожного із зразків. Просимо уважно переглянути його і повідомити, які саме зразки Ви замовлятимете.

Чекаємо на відповідь.

З повагою ...

Шановний Тимофію Валентиновичу!

Надсилаємо Вам звіт про виконання науково-дослідної роботи „Науково-теоретичне обґрунтування змісту нормативної дисципліни “Державна служба”. До звіту додається:

- 1. Акт здачі-приймання продукції (1 с., 2 примірники).*
 - 2. Фактичні витрати за статтею „Витрати на оплату праці” (1 с., 2 примірники).*
 - 3. Фактичні витрати за статтею „Витрати на службові відрядження” (1 с., 2 примірники).*
- З повагою...*

ЛИСТ-НАГАДУВАННЯ

Нагадування висловлюється в доброзичливій формі, без звинувачень, оскільки причина невиконання певних зобов'язань може бути об'єктивною.

Шановний Пилипе Петровичу!

Нам незручно звертатися до Вас з подібним проханням, але ми вимушені нагадати Вам про необхідність сплатити свої борги перед нашою компанією. Дуже прикро, що Ваша безвідповідальність загрожує нашій подальшій співпраці.

Враховуючи сказане, вимушені попередити Вас про закриття Вашого рахунку, якщо борги не будуть погашені до 28 грудня 2012 року.

Просимо вибачення і чекаємо на відповідь.

ЛИСТ-ПРЕТЕНЗІЯ

На відміну від листа-нагадування в листі-претензії висловлюється незадоволення з приводу суттєвих порушень укладеної угоди, тому тон цього документа більш категоричний. Як правило, лист-претензія надсилається після листа-нагадування.

Шановні добродії!

Дозвольте нагадати Вам, що згідно з договором до Ваших обов'язків входить і підготовка креслень для будівництва запланованого об'єкта. Відповідно до договору креслення повинні бути готові не пізніше 12.03.2012. На жаль, ми ще й досі їх не одержали, що негативно впливає на хід робіт.

Нас дуже турбує ситуація, що склалася. Думаємо, що тільки серйозні причини примусили Вас затримати передачу креслень, і сподіваємося одержати їх протягом наступного тижня.

Чекаємо на відповідь.

З повагою...

РЕКЛАМАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Рекламаційний лист відрізняється від листа-претензії тим, що він може надсилатися без попереднього листа-нагадування, бо мова йде про безпричинне порушення зобов'язань.

Шановні панове!

Підтверджуємо отримання металургійного обладнання відповідно до замовлення № 5/10 від 12 червня 2011 року і висловлюємо рекламацію на відвантажений Вами товар. Під час перевірки виявлено відсутність 9-ти комплектів обладнання для газогенераторів. Гадаємо, що це прикра помилка транспортного відділу.

Просимо негайно здійснити допоставання. Додаткові транспортні витрати мають бути оплачені Вашим коштом.

З повагою...

ЛИСТ-ВІДПОВІДЬ НА ПРЕТЕНЗІЮ

У листі-відповіді на претензію обов'язковим елементом є підтвердження зобов'язань, пояснення причин їх несвоєчасного виконання або переконливе доведення безпідставності претензії.

Шановні панове!

У відповідь на Ваш лист від 14 жовтня 2012 року повідомляємо, що ми робимо все належне для завершення будівельно-монтажних робіт у передбачений контрактом термін. Але, розуміючи Вашу занепокоєність з приводу введення об'єкта до експлуатації, нагадуємо, що труднощі, які виникли під час виконання плану робіт, значною мірою зумовлені несвоєчасним завезенням будівельних матеріалів.

Повірте, ми усвідомлюємо важливість завдань і запевняємо, що зробимо все можливе для завершення будівельно-монтажних робіт. Сподіваємося, що з Вашого боку теж будуть вжиті заходи щодо достатнього і своєчасного забезпечення будівництва необхідними матеріалами і обладнанням.

З повагою...

ЛИСТ-ПОДЯКА

Листи-подяки завжди вчасні і слухні. Вони є гарантією налагодження і підтримки службових, партнерських і суто людських стосунків.

Шановний Борисе Никифоровичу!

Щиро дякуємо Вам за те, що Ви скористувалися послугами нашої фірми. Ми прагнули до того, щоб Ваша подорож була цікавою і комфортною. Сподіваємося, що вона Вам сподобалася.

Якщо під час подорожі були якісь непорозуміння або у Вас є певні пропозиції і побажання, будемо раді вислухати Вас – це піде нам тільки на користь.

Дякуємо, що серед чисельних туристичних фірм та агентств Ви вибрали саме „Супутник”!

З найкращими побажаннями...

РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Цей лист може містити й позитивний, і негативний відгук про особу, організацію чи фірму. У першому випадку треба висловити готовність про відповідальність за рекомендовану особу. Рекомендацію не обов'язково подають з місця роботи, ось чому рекомендаційний лист суттєво відрізняється від характеристики. Його дають особи, які мають відповідний рівень авторитету, тому висновок „рекомендую” або „не рекомендую” має значно більший вплив на організацію чи фірму, яка одержує рекомендаційний лист

Шановні панове!

У своєму листі від 09 серпня 2012 року Ви просите дати рекомендацію Бунчуку Сидору Івановичу, який клопочеться про посаду головного редактора телерадіокомпанії „Діловий Донбас”.

Я добре знаю Бунчука С.І., оскільки навчався з ним на факультеті журналістики Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, а зараз працюю в редакції журналу „Золотий Скіф”.

Сидір Іванович має досвід редагування авторських і перекладацьких текстів українською та російською мовами, зокрема, пов'язаних із сферою економіки, бізнесу і банківської діяльності. Довгий час співпрацював з різними регіональними і загальнодержавними телерадіокомпаніями, добре оволодів досвідом підготовки й випуску мас-медійної продукції.

Здібний, перспективний працівник, чуйна, врівноважена людина, творча особистість.

З повагою...

Шановні добродії!

Відповідаючи на Ваш запит про фірму „Старий Кардинал”, на жаль, маємо повідомити, що наш досвід співпраці з нею був не зовсім вдалим. Керівництво фірми виявилось ненадійним. Терміни постачання товарів порушувалися, що призвело до того, що ми змогли одержати замовлену продукцію тільки через суд.

На сьогодні ми не плануємо продовжувати ділові стосунки з цією фірмою. Просимо врахувати, що наша інформація є конфіденційною.

З повагою...

ГАРАНТІЙНИЙ ЛИСТ

Складають для підтвердження певних умов або зобов'язань. здебільшого гарантують оплату за певні послуги, виконану роботу тощо. Готовність до дій висловлюють у ввічливій, тактовній формі.

Шановний пане Володимире!

На підтвердження нашої попередньої домовленості під час переговорів 29 травня 2012 року просимо Вас прийняти замовлення на розміщення рекламних сюжетів на екранах телевізійної компанії „ТРК „Україна” про Всеукраїнський ярмарок „Бахмутський шлях”, що відбудеться у місті Артемівську 5-12 вересня поточного року.

Оплату гарантуємо.

З повагою голова міста Артемівська

О.О. Рева

ЛИСТ-ВИБАЧЕННЯ

Усвідомивши провину, не чекайте листа-нагадування або рекламаційного листа. Краще попередити їх листом-вибаченням.

Шановні панове!

Перепрошуємо за прикре непорозуміння, що сталося 12 березня 2012 року. Через недогляд технічного редактора у нашій газеті не був поміщений рекламний матеріал Вашого підприємства.

Не виправдовуючи своєї неувважності, зобов'язуємося відшкодувати Вам збитки і розмістити рекламу в наступному номері безкоштовно. Сподіваємося, що Ви й надалі користуватиметеся нашими послугами, а ми докладемо всіх зусиль, щоб надалі уникнути таких неприємних непорозумінь.

Ще раз просимо вибачення.

З повагою...

ЛИСТ-ВІТАННЯ

Складається з нагоди певної події. Він припускає урочистий, піднесений стиль, вживання поетичних зворотів, жартів тощо.

Шановні добродії!

Від щирого серця вітаємо Вас з нагоди 10-річного ювілею Вашої компанії.

Завдяки неабияким зусиллям та самовідданості Ваших працівників навіть за нинішніх складних умов Ви зуміли досягти серйозних успіхів у виробництві товарів широкого вжитку й визнання покупців і громадськості.

Ще раз вітаємо з ювілеєм і зичимо подальших успіхів. Щиро дякуємо за приємне й взаємовигідне співробітництво упродовж багатьох років.

З повагою і найкращими побажаннями...

ЛИСТ-ПОВІДОМЛЕННЯ

Такий лист надсилають тоді, коли треба сповістити про зміну адреси чи назви установи, відкриття філії, початок виробництва тощо. Вони адресуються здебільшого конкретній організації або установі.

Шановні панове!

Повідомляємо, що згідно з нашими попередніми домовленостями замовлену Вами партію товарів було відвантажено сьогодні на товарний склад ТОВ „Київтранссервіс”.

Сподіваємося, що претензій до якості товару у Вас не буде.

Чекаємо нових замовлень.

З повагою і найкращими побажаннями ...

ЛИСТ-ЗАПРОШЕННЯ

У цьому листі треба обов'язково вказати, хто, кого, куди, коли і з якої нагоди запрошує. Велике значення при цьому мають технічні засоби вироблення запрошень.

Високоповажна пані Маріє!

Маю честь запросити Вас на відкриття персональної виставки, присвяченої сорокаріччю моєї творчої діяльності.

Урочистості відбудуться 29 вересня 2012 року у приміщенні Виставкового центру Будинку працівників культури за адресою: ...

З повагою...

РОЗПОРЯДЧІ ДОКУМЕНТИ

За їхньою допомогою здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво в установі (постанови, розпорядження, накази із загальних питань, вказівки, ухвали, правові акти вищих органів управління).

НАКАЗ

До найпоширеніших розпорядчих документів належать накази: з особового складу (кадрові) і з загальних питань.

Основні реквізити:

- назва виду документа;
- назва установи, що видає наказ;
- місце видання;
- номер;
- дата;
- заголовок;
- текст, що складається з двох частин: констатуючої і розпорядчої;
- підпис керівника;
- печатка.

ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій

НАКАЗ

10.02.2012

№ 12-к

м. Черкаси

Зарахувати на посаду начальника відділу навчально-методичної роботи Центру Теслю Анатолія Андрійовича з тримісячним випробувальним терміном, установивши посадовий оклад у розмірі 2575 гривень.

Підстава: заява Теслі А.А. і згода заступника директора Центру з навчальної роботи Білокінь К.С.

Директор Центру

В.П. Безродний

Міністерство палива та енергетики України
Державне відкрите акціонерне товариство „Шахта „Чайка”

НАКАЗ

30 вересня 2012 р.

№ 189

м. Донецьк

Про режим роботи шахти

З метою зниження витрат та покращення роботи електромережі у період максимального її навантаження в термін з 15.10.2012 р. до 01.04.2012 р.

НАКАЗУЮ:

1. Змінити режим роботи шахти:

- а) ремонтну зміну перенести з першої на другу зміну;
- б) зміну по видобутку вугілля перенести з другої зміни на першу;
- в) на одну годину вперед перенести початок змін, які триватимуть:

1 зміна – 9.00 - 15.00;

2 зміна – 15.00 - 21.00;

3 зміна – 21.00 - 3.00;

4 зміна – 3.00 – 9.00.

2. Керівникам дільниць довести до робітників новий режим роботи.

3. Узгодити графік виходів робітників із новим режимом роботи.

4. Контроль за виконанням наказу покласти на головного інженера Андрющенка А.М. та заступника директора із виробництва Пірка О.М.

Директор	(підпис)	М.П. Холоднович
Проект наказу погоджено:		
Головний інженер	(підпис)	А.М.Андрющенко
Начальник виробничого відділу	(підпис)	Г.Ф.Ільченко
Юрисконсульт	(підпис)	І.К. Ілющенко

ПОСТАНОВА

Це один із видів розпорядчої документації, яка видається законодавчими і виконавчими органами державної влади. Вона, як правило, містить тільки розпорядчу частину, наближаючись до такого виду документа, як наказ. Типова структура тексту – чітке членування тексту на пункти.

Реквізити постанови:

- герб України;
- назва відомства;
- назва виду документа;
- дата складання й номер документа;
- місце видання документа;
- короткий зміст постанови (заголовок);
- текст постанови;
- назва посади, підпис, розшифрування підпису.

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
ПОСТАНОВА

від 22 листопада 2001 р. № 1571

Київ

Про затвердження переліку посад наукових (науково-педагогічних) працівників державних підприємств, установ, організацій, перебування на яких дає право на призначення пенсій та виплати грошової допомоги у разі виходу на пенсію відповідно до статті 24 Закону України „Про наукову і науково-технічну діяльність”

Кабінет Міністрів України ПОСТАНОВЛЯЄ:

1. Затвердити перелік посад наукових (науково-педагогічних) працівників державних підприємств, установ, організацій, перебування на яких дає право на призначення пенсій та виплати грошової допомоги у разі виходу на пенсію відповідно до статті 24 Закону України „Про наукову і науково-технічну діяльність”, що додається.

2. Дія цієї постанови поширюється на наукових працівників, які працювали на державних підприємствах, в установах, організаціях та вищих навчальних закладах колишніх Української РСР, інших республік СРСР, а також СРСР.

3. В абзаці п'ятнадцятому пункту 3 Порядку обчислення стажу державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 травня 1994 р. № 283 (ЗП України, 1994 р., № 8, ст. 213; Офіційний вісник України, 2000 р., № 28, ст. 1164), слова та цифри „постановою Кабінету Міністрів України від 27 травня 1999 р. № 923 (Офіційний вісник України, 1999 р., № 22, ст. 1010), з дати присудження наукового ступеня або вченого звання” замінити „постановою Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2001 р. № 1571”.

4. Визнати такими, що втратили чинність:

Постанову Кабінету Міністрів України від 27 травня 1999 р. № 923 „Про перелік посад наукових працівників державних наукових установ, організацій та посад науково-педагогічних працівників державних вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації, перебування на яких дає право на одержання пенсії та грошової допомоги при виході на пенсію відповідно до Закону України „Про наукову і науково-технічну діяльність” (Офіційний вісник України, 1999 р., № 22, ст. 1010);

постанову Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2000 р. № 1191 „Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 1999 р. № 923 у зв'язку з прийняттям Закону України від 6 квітня 2000 р. „Про внесення змін до Закону України „Про наукову і науково-технічну діяльність” (Офіційний вісник України, 2000 р., № 31, ст. 1313);

постанову Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2001 р. № 976 „Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 1999 р. № 923” (Офіційний вісник України, 2001 р., № 32, ст. 1490).

Прем'єр-міністр України

А. КІНАХ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

Це один із видів розпорядчої документації, яка видається, як правило, органами місцевого самоврядування на виконання указів і постанов. Типова структура тексту: наявність двох частин (констатуючої і розпорядчої), чітке членування тексту на пункти й абзаци.

Реквізити розпорядження:

- герб України;
- назва відомства;
- назва виду документа;
- дата складання і номер документа;
- місце видання документа;
- короткий зміст документа (заголовок);
- текст постанови;
- назва посади, підпис, розшифрування підпису.

УКРАЇНА

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

ГОЛОВИ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Від 27.09.2002 № 460

м. Одеса

Про затвердження Положення

про розпорядження голови

Одеської обласної державної адміністрації

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13.03.2002 № 335 „Про внесення змін до Типового регламенту місцевої державної адміністрації”, з метою підвищення рівня підготовки розпоряджень голови облдержадміністрації, неухильного дотримання вимог Інструкції з ведення діловодства, встановлення реальних термінів виконання, удосконалення контролю за їх виконанням та забезпечення створення бази даних розпоряджень голови облдержадміністрації в електронній формі

1. Затвердити Положення про розпорядження голови Одеської обласної державної адміністрації в новій редакції (додається).

2. Начальникам відділів, управлінь облдержадміністрації, головам райдержадміністрацій:

2.1. Довести розпорядження до відома відповідальних працівників для керівництва;

2.2. Здійснювати систематичний контроль і координацію роботи за дотриманням вимог даного положення.

3. Внести зміни до пункту 8.2. розділу 8 Регламенту роботи Одеської обласної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови № 212 від 15.02.02, виклавши його у новій редакції: „Проекти розпоряджень голови облдержадміністрації з основної діяльності готують відділи, управління та інші структурні підрозділи облдержадміністрації, а також

відповідні райдержадміністрації згідно з вимогами Положення про розпорядження голови Одеської обласної державної адміністрації”.

4. Вважати такими, що втратили чинність розпорядження голови облдержадміністрації від 29.03.99 № 160, пункт 1.2. розпорядження голови облдержадміністрації від 04.11.99 № 625, пункт 1 розпорядження голови облдержадміністрації від 25.02.02 № 80.

5. Контроль за виконанням розпорядження покласти на заступника голови, керівника апарату облдержадміністрації (прізвище, ініціали).

Голова облдержадміністрації

підпис

РІШЕННЯ

Один із видів розпорядчої документації, яка видається органами місцевого самоврядування після їхнього затвердження сесією відповідної ради. Типова структура тексту: наявність двох частин (констатуючої і розпорядчої), чітке членування тексту на пункти і абзаци.

Реквізити рішення:

- герб України;
- назва органу місцевого самоврядування;
- назва виду документа;
- дата складання і номер документа;
- місце видання документа;
- короткий зміст документа (заголовок);
- текст документа;
- назва посади, підпис, розшифрування підпису;
- засвідчення підпису.

СУМСЬКА МІСЬКА РАДА

РІШЕННЯ

Від 31 січня 2012 р. № 21/15

м. Суми

*Про утворення міської
виборчої комісії*

Відповідно до статті 14, до пункту 4 статті 16 Закону України „Про вибори депутатів місцевих рад і сільських, селищних, міських голів” міська рада

ВИРІШИЛА:

1. Утворити міську виборчу комісію у кількості 15 осіб.
2. Затвердити персональний склад міської виборчої комісії (додається).
3. Установити, що повноваження виборчих комісій з виборів депутатів міськради виконує міська виборча комісія.
4. Припинити повноваження міської виборчої комісії з виборів депутатів і голови міської ради поточного скликання.

Міський голова

підпис

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ ТА ТЕРМІНІВ

Виступ – це участь в обговоренні певної проблеми.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання і відповідати за їх задовільне вирішення.

Візуальний імідж – це чітко окреслений образ певного об'єкту, предмету чи явища, який сприймається миттєво при первинному контакті із ним (спогляданні, спілкуванні).

ГраMATика – це розділ мовознавства, який вивчає будову слова, класи слів за їхньою будовою і формами словозміни, а також типи словосполучень і речень.

Двокрапка – це знак причини, пояснення.

Делегування – передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових обов'язків.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Державний службовець – це особа, яка здійснює професійну діяльність на посаді у державному органі та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави, має відповідні службові повноваження та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів.

Дискусія – це обговорення будь-якого спірного питання.

Дієприкметник – з одного боку, указує на дію, має вид (доконаний чи недоконаний) і буває перехідним чи неперехідним (*співаючий пісню птах* – *спійманий птах*), а з іншого, пояснює предмет і змінюється за родами, числами й відмінками (*достигле яблуко, достиглого яблука, достиглому яблуку* тощо).

Дієприслівник – називає додаткову дію, поєднуючи в собі дієслівні ознаки (вид) з прислівниковими (незмінюваність).

Діловий імідж державного органу і окремих посадовців включає в себе наявність навичок ділового (бізнесового) етикету та ефективність реалізації будь-яких відносин державного органу з іншими суб'єктами державного управління як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях.

Діловий стиль, активізуючи пізнавальну та професійну функції мови, задовольняє потреби суспільства в документальному оформленні актів державного, суспільного, політичного, економічного та виробничого життя й діяльності, ділових відносин між державами, організаціями, і стосунків між членами суспільства в офіційній сфері їхнього спілкування.

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Довідково-інформаційні документи (довідки, службові листи, протоколи, акти, доповідні та пояснювальні записки, оголошення, доповіді, звіти, плани робіт, телефонограми) містять інформацію про стан справ в організаціях, носять допоміжний характер, не обов'язковий для виконання.

Документ (з лат. documentum – повчальний приклад, спосіб ведення) – основний вид писемного ділового мовлення, що містить інформацію, „зафіксовану на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі”. **Документ** – запис інформації, яка може бути використана як одиниця в документаційному процесі.

Документи з кадрово-контрактних питань містять інформацію про особовий склад підприємства, зафіксовану в заявах про прийняття, звільнення чи переведення на роботу, наказах про особовий склад, автобіографіях, характеристиках, контрактах, трудових угодах.

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

Документування управлінської інформації – створювання службових документів, змістом яких є управлінська інформація.

Дужки – парний знак-функція для відокремлення вставних речень або складних синтаксичних конструкцій, які граматично не зв'язані з основною інформацією (у межах художнього й публіцистичного стилів у таких випадках може ставитися і парне тире).

Електронний документ – це файл, що представляє змістовну інформацію, яка може бути використана, наприклад, для пошуку документа або віднесення його до тієї або іншої групи.

Етика державного службовця – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів державно-службових відносин, що є сукупністю найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих норм загальнолюдської моралі, які властиві даному суспільству.

Завдання – це нормативно визначена серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки.

Заява – звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та чинним законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності.

Заохочення – важливий засіб впливу на державних службовців і зміцнення службової дисципліни, що реалізується у формі заходів матеріального стимулювання, які застосовуються до державних службовців за сумлінне ставлення до своїх службових обов'язків.

Іменник – це самостійна частина мови, яка має значення предметності і відповідає на питання „хто?” або „що?”.

Імідж – це образ, що формується у суспільній чи індивідуальній свідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу.

Класифікація документів – це поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ.

Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за особою відповідного статусу, прав чи свобод тощо.

Коми – це парні знаки-функції для відокремлення частин, які повністю або частково відірвались від основного змісту речення.

Кооперування праці – це об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках діяльності, пов'язаних між собою процесом праці.

Крапка з комою – знак-функція для роз'єднання різних за змістом інформацій, об'єднаних у безсполучникове складне речення (як правило, з одним неповним реченням).

Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби.

Міркування – класична прерогатива службових або пояснювальних записок.

Мови національностей (термін „мови національних меншин” образливий для більшості і його краще уникати) – це мови компактного проживання громадян певної національності у певних територіальних межах.

Мовна норма – це сукупність загальноновизнаних і обов'язкових для всього суспільства правил мовної комунікації, що відповідають соціальним тенденціям і системним особливостям розвитку конкретної мови в конкретний період її функціонування.

Морфема – найпростіший елемент слова, який має лексичне або граматичне значення.

Морфологія – це об'єднання однакових за морфологічною структурою слів у певні частини мови.

Нарада – це спосіб залучення колективного розуму до виробітку оптимальних рішень щодо актуальних і найбільш складних питань, що виникають на державній службі.

Національна мова – це тип національного мислення, спосіб передачі філософії і психології певного народу, який може реалізовуватися в різних мовних системах і витворах національної культури як формах вираження різними засобами національного мислетвірного процесу.

Національне агентство України з питань державної служби (Нацдержслужба) – центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, який створено для проведення єдиної державної політики та функціонального управління державною службою.

Опис робочих місць – перелік складу робіт, виконуваних на даному робочому місці, прав, обов'язків, ступеня відповідальності та рівня кваліфікаційних вимог до працівника.

Організаційно-розпорядча документація – підсистема управлінської документації, що забезпечує виконання організаційної та розпорядчої функцій управління.

Особові офіційні документи – це документи, за допомогою яких громадяни передають повноваження іншій особі щодо отримання документів, грошей, товарів; закріплюють свої права перед державою, установою, іншими особами (розписки, доручення та ін.).

Оцінювання – це потужний засіб, що виявляє саму сутність роботи організації та персоналу, дає можливість встановити наскільки ефективною є адміністративна діяльність, визначити наслідки і причини неефективних дій, перебудувати та відкоригувати управлінські та організаційні процеси діяльності.

Пароніми – слова, які мають подібне звучання, але не мають спільного лексичного значення.

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. Планування – головна частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співпрацівників на виконання визначених завдань.

Поділ праці – це диференціація видів трудової діяльності між підрозділами організації, поділ трудового процесу на низку часткових функцій і операцій, спеціалізація працівників у процесі їх трудової діяльності.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Посадова інструкція – це документ, що видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань та обов'язків, прав і відповідальності, а також забезпечує умови для його ефективної роботи.

Практичне діловодство – це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів.

Прийменник – це службова частина мови, яка разом з відмінковими закінченнями служить для вираження підрядних зв'язків між словами, вказуючи

на відмінок іменника або займенника (*від кого?* – родовий відмінок, *в чому?* – місцевий відмінок тощо).

Приєм відвідувачів – один із видів приватного ділового спілкування, за яким треба швидко оцінювати ситуацію, психологічні особливості відвідувача і намагатися створити атмосферу відвертості, неупередженості, доброзичливості для отримання повної інформації і правильного прийняття рішення.

Прикметник – це самостійна частина мови, яка вказує на ознаку предмета і відповідає на питання „*який?*” або „*чий?*”.

Прислівник – незмінювана самостійна частина мови, яка характеризує дію, стан або ознаку дії і відповідає на питання „*як?*”, „*де?*”, „*коли?*”, „*куди?*”, „*наскільки?*”.

Промова – це усний виступ з висловленням певної інформації, що має вплинути на розум, почуття й волю слухачів.

Пропозиція (зауваження) – звернення громадян, де висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також оприлюднюються думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства.

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво вправі вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань.

Професійне навчання – це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, тобто, загальне систематичне зростання знань, навичок, умінь працівників, засвоєння ними нових організаційних ролей, підвищення мотивації, планування їх подальшої кар’єри, комунікаційних здібностей – обов’язкова невід’ємна складова професійної діяльності державних службовців.

Професійний розвиток – процес підготовки державних службовців для виконання нових функцій, заміщення нових посад, реалізації нових завдань.

Професіоналізм державного службовця – це передусім здатність державного службовця визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця – це нормативний документ, який встановлює науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов’язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації і досвіду практичної роботи.

Пунктуація – це кодований синтаксичний виражальний засіб, що фіксує інформацію, передану невербальними засобами комунікації, за допомогою розділових знаків у писемній формі мовлення.

Регіональні мови – це мови, що не обов’язково входять до структури

національної мови, проте їх розуміє більшість громадян певного регіону незалежно від національності (наприклад, польська мова на кордоні з Польщею).

Робоче місце – зона трудової діяльності одного або декількох працівників на обмеженій ділянці площі, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків.

Розпорядчі документи – це документи, за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво у певній установі (постанови, розпорядження, накази із загальних питань, вказівки, ухвали, правові акти вищих органів управління).

Синтаксис – розділ граматики, який описує будову і способи поєднання слів у словосполучення й речення для передачі інформації.

Система документації – сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення.

Скарга – звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

Службова дисципліна – це стан суспільних відносин, що характеризується дотриманням державним службовцем вимог законодавства та належним виконанням покладених на нього службових повноважень.

Соціальний імідж – це уявний образ державного органу чи певного його працівника, що виникає в процесі виявлення соціального ефекту (суспільної корисності чи соціальної ефективності) від його діяльності.

Сполучник – це службова частина мови, яка з'єднує однорідні члени речення або речення.

Справа – це комплекс належно оформлених і згрупованих закінчених виробництвом документів службового характеру, що вміщує вичерпну інформацію стосовно вирішення конкретного питання.

Стандартизація – це встановлення єдиних норм та вимог, які пред'являються до документів.

Стилі – функціональні різновиди спільнонаціональної мови, які різняться типовими засобами залежно від сфери людського спілкування.

Телефонна розмова – найбільш розповсюджений у наш час спосіб безпосереднього обміну інформацією, який здійснюється на будь-якій відстані і може мати миттєвий результат.

Теоретичне діловодство – це наука, що викладає правила складення ділових паперів, актів і самих справ.

Терміни – це слова або словосполучення, які утворюються для точного вираження відомих у світі спеціальних понять, процесів, явищ, предметів і вживаються у специфічній сфері мовлення, а отже, вони прагнуть до інтернаціоналізації.

Тире – знак, що передає інформацію наслідку, висновку, протиставлення (знак „розриву”).

Трафаретизація – це засіб уніфікації текстів документів, який полягає в тому, щоб вся інформація, яка характерна для групи документів умовно поділилась на трафаретну або постійну, індивідуальну або змінну.

Уніфікація документів – це встановлення єдиного комплексу видів і різновидів документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм і правил складання, оформлення і створення трафаретних текстів.

Управлінська документація – система документації, що забезпечує виконання функцій управління.

Формування справи – це групування окремих документів відповідно до встановленої номенклатури.

Функції державної служби – це напрями її діяльності, що відображають її роль і призначення в суспільстві: забезпечення ефективного функціонування всіх гілок державної влади; забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів та обов’язків людини і громадянина.

Частка – це службова частина мови, яка передає ставлення мовця до викладеної інформації, що надає висловлюванню чи окремому слову певного смислового або емоційного відтінку.

Числівник – це самостійна частина мови, яка означає кількість або порядок предметів при лічбі і відповідає на питання „скільки?” або „котрий?”.