

ВІСНИК

ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

www.center.gov.ua

№ 1 / 2013

АДМІНРЕФОРМА ТА НОВА ЯКІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Державна цільова програма
розвитку державної служби
визначить нові засади управління
людськими ресурсами **с. 5**

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Європейська програма
«Всеохоплююча інституційна
розбудова» як чинник
проведення секторальних
реформ в Україні **с. 11**

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Державна служба
в цифрах — 2013 **с. 21**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА

Служба персоналу як суб'єкт
стратегічного управління
людськими ресурсами
державного органу **с. 24**



ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!



В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ,

Голова редакційної колегії
журналу «Вісник державної служби України»,
Голова Національного агентства України з питань державної
служби

Сьогодні позначилося стартом сучасної державної політики розвитку місцевого самоврядування та соціально-економічного поступу територій. На всіх рівнях розпочато широку дискусію щодо проекту Концепції реформи місцевого самоврядування, децентралізації владних повноважень та продуктивного розвитку територіальних громад, що сприятиме виконанню Україною положень Європейської хартії місцевого самоврядування та ефективній інтеграції нашої держави до Європейського співтовариства.

Удосконалення законодавчого регулювання цієї сфери державного управління Національним планом дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» є пріоритетом роботи Нацдержслужби України на поточний рік, адже до червня Президентом України поставлено завдання щодо доопрацювання нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Гармонізація та синхронне впровадження цього законопроекту із новаціями Закону України «Про державну службу», схваленого Верховною Радою 17 листопада 2011 р., є передумовою системності та належних організаційно-правових механізмів реалізації державних функцій.

Не менш важливими завданнями є робота над впровадженням згаданого закону про державну службу, а також нормативне закріплення шляхів реформування кадрової політики у сфері державної служби, адже найближчим часом проект Державної цільової програми розвитку державної служби буде подано на розгляд Кабінету Міністрів. Заплановані заходи сприятимуть запровадженню сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі за компетентнісним підходом та в комплексі із реалізацією Стратегії державної кадрової політики на 2012 — 2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45, забезпечать державу висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити реальні перетворення в ключових сферах суспільно-економічного розвитку.

Певна річ, на цьому шляху необхідна підтримка прогресивного наукового та експертного середовища, діалог з громадянським суспільством, однією із платформ для якого є «Вісник державної служби України». ■

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Голова редакційної колегії

В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ,

Голова Національного агентства України з питань державної служби, доктор публічного права, кандидат юридичних наук

Заступник голови редакційної колегії

Марина КАНАВЕЦЬ,

директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, кандидат наук з державного управління

Відповідальний секретар редакційної колегії

Фаїна КОЗИРЕВА

начальник відділу управління ресурсами, діяльністю та розвитком Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Члени редакційної колегії:

Костянтин ВАЩЕНКО,

перший віце-президент Національної академії державного управління при Президентові України, доктор політичних наук, заслужений економіст України

Валентина ГОШОВСЬКА,

директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, завідувач кафедри парламентаризму та політичного менеджменту, доктор політичних наук, професор, Заслужений працівник народної освіти України

Дмитро ДЗВІНЧУК,

завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування, декан факультету інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор філософських наук, професор

Юлія КОВАЛЕВСЬКА,

народний депутат України, член Комітету Верховної Ради України з питань Регламенту, депутатської етики та забезпечення діяльності Верховної Ради України, кандидат наук з державного управління

Юрій КОВБАСЮК,

президент Національної академії державного управління при Президентові України, доктор наук з державного управління, професор

Володимир КУПРІЙ,

доцент кафедри державної політики та управління політичними процесами Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат наук з державного управління

Ангела МАЛЮГА,

завідувач секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань державного будівництва та місцевого самоврядування, заслужений юрист України

Віталій ОЛУЙКО,

доктор наук з державного управління, професор, заслужений юрист України

Тетяна ПАХОМОВА,

завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, доктор наук з державного управління, доцент

Олександр ПОВАЖНИЙ,

ректор Донецького державного університету управління, завідувач кафедри фінансів, доктор економічних наук, професор

Ольга РУДЕНКО,

начальник Центру з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентові України, доктор наук з державного управління, доцент

Володимир ТРОЩИНСЬКИЙ,

завідувач кафедри соціальної і гуманітарної політики Національної академії державного управління при Президентові України, доктор історичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, лауреат державної премії України в галузі науки і техніки

Володимир УДОВИЧЕНКО,

голова міста Славутич, голова Координаційної ради Фонду сприяння місцевому самоврядуванню України, президент Всеукраїнського громадського об'єднання «Клуб мерів», доктор економічних наук, професор

Лариса ФУГЕЛЬ,

заступник керівника управління з питань кадрової політики Головного управління з питань регіональної та кадрової політики Адміністрації Президента України

Віра ЧМИГА,

начальник управління підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат наук з державного управління, доцент

У НОМЕРІ

Трибуна НАЦДЕРЖСЛУЖБИ

Президентський кадровий резерв

«Нова еліта нації» — важливий елемент реалізації державної кадрової політики

4

Адмінреформа та нова якість державної служби

Ф. Козирєва

Державна цільова програма розвитку державної служби визначить нові засади управління людськими ресурсами

5

Державна політика та державне управління

О. Цикалюк, О. Зайченко

Європейська програма «Всеохоплююча інституційна розбудова» як чинник проведення секторальних реформ в Україні

11

П. Шевчук

Адміністративний та соціальний виміри ефективності надання адміністративних послуг населенню

14

Доброчесність та запобігання корупції

М. Мусієнко

Основні принципи службового етикету та професійно-етичні кодекси в системі виконавчої влади

19

Імідж державної служби

Державна служба в цифрах — 2013

21

Управління персоналом та кадрова політика

М. Канавець, А. Кукуля

Служба персоналу як суб'єкт стратегічного

- 24 управління людськими ресурсами
державного органу

Д. Летучий

- 41 Стили управління персоналом у сфері
державної служби: шляхи
удосконалення

НАВЧАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

В. Лунячек

- 46 Підвищення кваліфікації державних
службовців, посадових осіб місцевого
самоврядування: соціально-гуманітарний
аспект

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА СТАНДАРТИ ЄС

С. Копань

- 53 Дослідження ОЕСР «Погляд на Уряд 2011»:
переваги для України

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

М. Нетяжук

- 56 Шляхи підвищення ефективності видатків
місцевих бюджетів

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- 64 Огляд останніх законодавчих змін

КОМЕНТАРІ ТА РОЗ'ЯСНЕННЯ

- 69 Варто знати

ДАЙДЖЕСТ КЛЮЧОВИХ ПОДІЙ

- 71 Ключові події у сфері державної служби
за I квартал 2013 року

ВІСНИК

ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  УКРАЇНИ № 1 / 2013

Засновник — Національне агентство України
з питань державної служби

Рік заснування — 1995

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засо-
бу масової інформації від 10 лютого 2012 р. серія KB
№ 18686-7486ПР

Рекомендоване до друку редакційною колегією журна-
лу «Вісник державної служби України» 1 лютого 2013 р.

Від редакції:

Публікації в журналі відповідають профілю видання. Ре-
дакція зберігає за собою право скорочувати і реда-
гувати надані текстові оригінали. Матеріали затвер-
джує редакційна колегія журналу «Вісник державної
служби України».

Відповідальність за достовірність інформації несуть ав-
тори.

Передрук і переклад публікацій дозволяються за пись-
мовою згодою авторів і редакції.

Рекламодавець несе відповідальність за зміст реклам-
них блоків, за збереження авторських прав та прав тре-
тніх осіб. У разі цитування або передрукування посилан-
ня на журнал «Вісник державної служби України»
обов'язкове.

Усі права захищені.

Періодичність виходу друкованої версії журналу —
2 рази на рік (II і IV квартали)

Періодичність виходу електронної версії журналу —
2 рази на рік (I і III квартали)

Розповсюджується безкоштовно серед центральних і
місцевих органів виконавчої влади, магістратур дер-
жавної служби, центрів перепідготовки та підвищення
кваліфікації працівників органів державної влади,
органів місцевого самоврядування, державних під-
приємств, установ та організацій, бібліотек, неурядо-
вих організацій, що працюють у сфері публічної адмі-
ністрації.

Літературне редагування та коректура: Х. Грушник
Створення оригінал-макета: Ф. Козирева

Адреса редакції:

Центр адаптації державної служби до стандартів
Європейського Союзу
вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601
тел./факс: (044) 278-36-44, 278-36-50
www.center.gov.ua
e-mail: publication@center.gov.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників і розповсю-
джувачів видавничої продукції серія ДК № 3280 від
17 вересня 2008 р.

Електронна версія

© Національне агентство України
з питань державної служби, 2013

ПРЕЗИДЕНТСЬКИЙ КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ «НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ» — ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Успіх Програми економічних реформ Президента України на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» вимагає від суспільства нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового потенціалу, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими, творчими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів в контексті розвитку України як демократичної, правової держави з розвиненою ринковою економікою. Тому Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки передбачено заходи з підвищення ефективності функціонування системи кадрового забезпечення, залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ у пріоритетних сферах державного управління, які увійшли до складу Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

Важливою складовою реалізації державної кадрової політики є професійний розвиток найбільш обдарованих громадян України, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», удосконалення професійних, особистих якостей та потенційних можливостей кожного учасника.

Реалізація цього завдання у 2013 році відбувається відповідно до наказу Нацдержслужби України від 14 січня 2013 р. №5. Перелік заходів, з професійного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», включає навчальну сесію, самостійну роботу, навчання в дистанційному режимі, літню тренінгову школу, стажування за кордоном та участь у міжнародних конференціях з питань реформування державної служби.

Професійна програма підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», підготовлена Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України.

Професійна програма спрямована на засвоєння знань про шляхи реалізації державної політики у пріоритетних сферах державного управління: фінансово-економічній, соціально-гуманітарній, інвестицій та інновацій, паливно-енергетичного комплексу, сільського господарства, житлово-комунального господарства.

Під час навчання за Професійною програмою особи, зараховані до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», оволодіють системою знань і умінь щодо структури системи державного управління в Україні, сутності державної політики та її впливу на економічну та соціально-політичну ситуацію в суспільстві, особливостей реформування інституту державної служби, заходів антикорупційної політики та запобігання виникненню корупційних діянь в органах державної влади, реалізації лідерських якостей у професійній діяльності тощо.

Програма побудована за модульним принципом і складається із загальної, функціональної та галузевої складових. Загальна складова включає вивчення особливостей реформування державного управління та місцевого самоврядування; напрямів реалізації соціально-економічних реформ; сучасних технологій та ефективних комунікацій інформаційного забезпечення реформ; регіональної політики і територіального управління в умовах реформ.

Галузева складова направлена на детальне вивчення напрямів державної політики у пріоритетних сферах державного управління, функціональні знання слухачі отримують під час засвоєння знань менеджменту у державному управлінні.

Професійна програма спрямована на формування у слухачів фундаментальних знань про управління державою, набуття лідерських і управлінських навичок, необхідних для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають внаслідок суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України. ■

ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ВИЗНАЧИТЬ НОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Фаїна КОЗИРЕВА,

начальник відділу управління ресурсами, діяльністю та розвитком Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Європейський вибір та процеси глобалізації висувають перед державними службовцями України дедалі складніші вимоги вчасно на якісно реагувати на сучасні вимоги, додержуючись європейських стандартів ефективного урядування. Нові вимоги до ефективності державної служби висуває і логіка проведення адміністративної реформи, яка з-поміж іншого має на меті скоротити кількісні показники державної служби за умови покращання організаційних процедур.

З 1 січня 2014 р. набирає чинності Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050 «Про державну службу», яким визначено правові засади для створення політично неупередженого інституту державної служби, запроваджуються нові механізми та процедури управління персоналом та оцінювання службової діяльності за компетентнісним підходом.

Такий підхід в управлінні людськими ресурсами передбачає врахування знань, вмінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці. У розрізі планування людських ресурсів на державній службі це дає змогу встановити паритет між кількістю службовців та обсягом виконуваних інститутом державної служби функцій.

Посилення уваги до якості людських ресурсів є метою Стратегії державної кадрової політики, затвердженою Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45, яка одним із вирішальних чинників державної кадрової політики визнає залучення та утримання талановитих працівників та найкращих професіоналів.

Водночас стверджувати про повноцінну реалізацію завдання щодо забезпечення професіоналізму та стабільності корпусу державних службовців передчасно, оскільки залишаються невирішеними ключові проблеми:

- відсутність ефективних стандартів та процедур роботи, недосконалість систем планування та оцінювання результатів службової діяльності, що зумовлює високу плинність кадрів на державній службі та інституціональну нестабільність;
- низька ефективність управління людськими ресурсами, відсутність стратегічного управління щодо планування, вступу на державну службу та підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, недостатня професійна спроможність служб персоналу органів державної влади.

Існує пряма залежність ефективності державного управління від якості діяльності його кадрових служб і стану законодавства, що регулює трудові відносини на державній службі. Саме відсутність інтегрованої системи управління людськими ресурсами на державній службі як одного із чинників, який спричиняє її низький професійний рівень та негативно впливає на спроможність органів виконавчої влади якісно виконувати свої функції, зумовила необхідність законодавчого закріплення пріоритетів розвитку державної служби в середньостроковій перспективі.

Результати численних досліджень підтверджують, що до основних напрямів ефективної діяльності управління персоналом державних органів належать формування персоналу, його використання та розвиток, що в свою чергу передбачає професійно-

кваліфікаційне та посадове просування службовців (управління кар'єрою), покращення морально-психологічного клімату в колективі. Побудова сучасного управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом є тією концептуальною базою, яка дає поштовх для розвитку практичної спроможності виконувати професійні обов'язки на посаді державної служби.

Визначення сучасних засад професійно посадового розвитку персоналу державної служби та усунення згаданих проблем у функціонуванні державної служби є завданням *проекту Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року*, розробленої Національним агентством України з питань державної служби на основі схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 року № 411-р Концепції.

Завдання щодо розроблення галузевих програм реалізації державної кадрової політики передбачено Стратегією державної кадрової політики на 2012—2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45.

Основні завдання Державної цільової програми розвитку державної служби:

- удосконалення організаційних засад державної служби з урахуванням компетентнісного підходу, передбаченого новою редакцією Закону України «Про державну службу»;
- впровадження нової системи управління людськими ресурсами на державній службі в середньостроковій перспективі;
- формування висококваліфікованого кадрового складу державної служби.

Одним із основних напрямів змін стане застосування компетентнісного підходу до усіх процесів управління людськими ресурсами на державній службі. Такий підхід покладено в основу кадрової політики Великої Британії, Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США, Австралії і передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

У ході розроблення Державної цільової програми *враховано напрацювання* українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі», зокрема розроблену Канадським бюро міжнародної освіти Стратегічну рамку щодо системи управління персоналом на державній службі, а також рекомендації експертів проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні».

Відповідно до схваленої розпорядженням Уряду від 27 червня 2012 року № 411-р Концепції Держав-

ної цільової програми розвитку державної служби *ключовими пріоритетами* визначено:

1) впровадження механізму, стандартів та процедури управління людськими ресурсами на державній службі;

2) посилення інституціональної спроможності у системі державної служби.

Реалізація цих пріоритетів передбачає такі завдання:

1) впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців;

2) забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби;

3) оновлення змісту діяльності служб персоналу державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їх апарату, посилення їх стратегічної ролі;

4) наукове забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до принципів роботи Європейського Союзу;

5) посилення інституціональної спроможності служб персоналу державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їх апарату;

6) надання правової, консультаційної, методичної, організаційної та іншої допомоги державним органам, органам влади Автономної Республіки Крим та їх апарату з питань модернізації державної служби та визначення засад управління людськими ресурсами на державній службі з урахуванням міжнародного досвіду.

Реалізація першого пріоритету — впровадження механізму, стандартів та процедури управління людськими ресурсами — передбачає комплекс заходів щодо нормативно-правового забезпечення застосування профілів професійної компетентності посад державної служби, які повинні орієнтуватися на цілі державного органу і враховувати складність, рівень відповідальності та обсяг зусиль, необхідних для виконання роботи на посаді.

Реалізація цих заходів створить умови для професійного розвитку та просування по службі державних службовців, раціонального добору і розстановки кадрів з урахуванням їх професійних здібностей та особистих якостей.

Серед ключових заходів щодо професіоналізації державної служби варто зазначити науково-мето-

дичне забезпечення визначення рівня професійної компетентності державних службовців. Будуть сформовані єдині критерії визначення рівня їх знань, умінь та навичок незалежно від шляхів отримання (формальний, неформальний, інформальний).

Передбачається, що у рамках цього завдання будуть розроблені 2 наукові методики:

- щодо механізму визначення рівня знань, умінь та навичок державного службовця, а також потреб у підвищенні рівня професійної компетентності; при цьому будуть розроблені критерії та вимірювані показники оцінювання;

- формування організаційно-правової моделі визначення рівня знань, умінь та навичок державного службовця, у тому числі з використанням автоматизованих систем; при цьому будуть розроблені рекомендації для служб персоналу органів державної влади щодо організації процесу, орієнтовні тестові завдання для визначення ключових вимог до рівня професійної компетентності державних службовців.

Це дасть змогу службам персоналу при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад та при оцінюванні результатів службової діяльності державних службовців об'єктивно визначити рівень професійних знань, умінь та навичок фахівців, а також стане підставою для впровадження оцінювання (аудиту) ефективності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Науково-методичне забезпечення професійного розвитку державних службовців без відриву від служби шляхом оволодіння спеціальними знаннями, формування умінь та навичок, необхідних для виконання роботи за певною посадою включає розроблення 3 наукових методик, а саме щодо:

- здійснення самостійного навчання (самоосвіти) державних службовців;
- організації наставництва новоприйнятих державних службовців;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців шляхом переведення на іншу посаду.

Перша із наукових розробок стане підґрунтям для створення організаційно-правової моделі здійснення самоосвіти, яка є одним із видів підвищення кваліфікації державних службовців, водночас на сьогодні не має достатньої нормативної бази та механізму її реалізації.

Також передбачено розроблення 16 модулів з найбільш актуальних питань проходження державної служби, серед яких запобігання корупції, управління людськими ресурсами, налагодження взаємодії з громадськістю тощо.

Передбачається, що шляхом самоосвіти за цими модулями рівень професійної компетентності підвищать не менш як 89 тисяч державних службовців.

Методика визначення за кожною посадою рівня відповідальності, обсягу повноважень і посадових обов'язків, а також оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, розроблена у рамках Державної цільової програми, базуватиметься на досвіді реформи державної служби у Польщі. Будуть розроблені критерії для визначення мінімальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця на конкретній посаді, які забезпечать ефективне виконання посадових обов'язків.

На основі цієї методики щорічно планується проводити вибіркового аналізу профілів професійної компетентності посад державної служби, їх взаємозв'язку з посадовими інструкціями та положеннями про структурні підрозділи органів виконавчої влади.

Такий підхід дасть змогу проаналізувати, наскільки обґрунтовані вимоги, які висуваються до рівня освіти, стажу, знань, умінь та навичок претендентів на кожну посаду державної служби, визначити чи не є вони завищені або занижені. Це дасть змогу забезпечити узгодженість встановлених органами державної влади вимог до рівня знань, умінь та навичок осіб, що претендують на зайняття посад державної служби, на яких передбачається здійснення подібних функцій, з урахуванням змісту, обсягу і складності виконуваної роботи та рівня відповідальності.

Зазначена методика буде апробована у 2014 році на базі Нацдержслужби України з метою удосконалення та подальшого застосування іншими органами державної влади.

З урахуванням згаданих методик будуть запроваджені інші новації:

- визначення у посадових інструкціях критеріїв результативності виконання посадових обов'язків;
- розроблення та затвердження органами державної влади індивідуальних планів професійного розвитку державних службовців;
- визначення потреби в персоналі органу виконавчої влади з урахуванням вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Критерії результативності виконання посадових обов'язків дадуть змогу оцінити діяльність державного службовця, як, наприклад, її оцінюють у Чехії та Словаччині за методикою усестороннього оцінювання управлінської діяльності за Л. Сватушко.

Розроблення індивідуальних планів професійного розвитку державного службовця поряд з іншими

згаданими новаціями дасть змогу подолати існуючу сьогодні негативну практику, коли наявні або отримані під час підвищення кваліфікації знання майже не використовуються в основній діяльності державного службовця, не впливають на його просування по службі. Таким чином, основний зміст планування кар'єрного розвитку державного службовця полягає в тому, щоб усе цінне, чим він володіє та може володіти як фахівець, ефективно використовувалося і для досягнення цілей державної служби, і для задоволення інтересів особистості.

Реалізація Державної цільової програми, у разі її прийняття, дасть змогу визначати реальні потреби в кадрах по етапах на найближчу та стратегічну перспективу, потреби у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців з урахуванням оцінювання результатів їх службової діяльності.

Окрім того, у рамках реалізації Державної цільової програми з 2015 року буде запроваджено оцінювання морально-психологічного стану державних службовців, його впливу на ефективність службової діяльності та визначення морально-психологічних якостей, необхідних посадовим особам для результативної службової діяльності. Це один із головних компонентів потенціалу управління, сформованість якого забезпечує ефективність виконання управлінських функцій, підвищує довіру громадян до професійної діяльності державних службовців.

Запровадження відповідного порядку матиме на меті врахування професійно необхідних морально-психологічних якостей під час проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби та оцінюванні результатів службової діяльності, прогнозування граничних станів кадрового ресурсу, вихід за межі яких може призвести до негативних наслідків, недопущення досягнення таких рівнів.

Для реалізації цього завдання буде розроблено відповідну методику оцінювання, вимоги до особистих і морально-психологічних якостей, які безпосередньо впливають на ділові та професійні якості державних службовців, запроваджено процедури психодіагностичного тестування.

Передбачений у проекті комплекс заходів забезпечить відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на посаду державної служби вимогам професійно-посадової діяльності в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим, дасть змогу виявити можливі «деформації особистості», котрі проявляються у вигляді хабарництва, непотизму, «вигорання».

Важливим завданням, передбаченим зокрема Стратегією державної кадрової політики на 2012—

2020 роки, є оновлення змісту діяльності служб персоналу, здійснення ними всіх функцій кадрового менеджменту, пов'язаних із плануванням, доббором, професійним розвитком та плануванням кар'єри державних службовців.

Завдяки реалізації Державної цільової програми у діяльність органів виконавчої влади планується впровадити систему управління людськими ресурсами, яка передбачатиме заходи щодо:

- забезпечення органу виконавчої влади висококваліфікованими кадрами з урахуванням вимог до рівня професійної компетентності державних службовців на кожній посаді;
- оптимізації чисельності державних службовців з урахуванням віку, категорії, спеціальності, рівня професійної компетентності;
- забезпечення ефективності витрат, пов'язаних з оплатою праці, заохоченням і забезпеченням соціальних гарантій державних службовців, підвищенням рівня їх професійної компетентності;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та забезпечення їх професійного розвитку, зокрема організації стажування.

Одним із завдань Державної цільової програми передбачено створення системи проведення моніторингу стану реалізації державної кадрової політики в органах виконавчої влади.

Таке завдання також передбачено Стратегією державної кадрової політики на 2012—2020 роки і має на меті визначення ефективності реалізації службами персоналу органів державної влади кадрових процесів, у тому числі проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби та просування по службі. Завдяки розробленим процедурам діагностики і прогнозування кадрової ситуації в органах виконавчої влади будуть визначені індикатори стану кадрового потенціалу на державній службі в цілому.

Реалізація другого пріоритету — посилення інституціональної спроможності у системі державної служби — досягається шляхом реалізації комплексу організаційних і практичних заходів, зміни форм і методів роботи служб персоналу державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їх апарату, налагодження ефективної взаємодії з громадськістю.

Впровадження розроблених нормативно-правових актів і методик управління людськими ресурсами на державній службі буде підкріплене заходами, спрямованими на інформаційно-технічне та навчально-методичне забезпечення діяльності служб персоналу органів державної влади.

Однією із найбільш болючих проблем є наявність програмних засобів автоматизації процесів управління людськими ресурсами на державній службі, адже наявна система «Картка» тривалий час не оновлювалася і не відповідає сучасним потребам кадрових служб, передбачених чинним законодавством. Така невідповідність стане значно відчутнішою із реалізацією нових функцій, які покладаються на служби персоналу органів державної влади Президентом та Урядом України, зокрема передбачених в Типовому положенні про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженого наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 року № 45 і зареєстрованого в Мін'юсті України 28 квітня 2012 року за № 699.

Тому в Державній цільовій програмі закладено завдання щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управління державною службою. Зокрема передбачено створити:

- веб-портал управління людськими ресурсами на державній службі;
- єдиний веб-ресурс для розміщення оголошень про конкурс на зайняття вакантних посад державної служби;
- автоматизовану систему діагностики рівня професійної компетентності державних службовців.

Для успішного проведення реформи державної служби необхідна широкомасштабна програма підвищення рівня професійної компетентності керівників та працівників служб персоналу органів державної влади. З огляду на це Державна цільова програма приділяє окрему увагу ознайомленню їх зі змістом, технологіями і практичними інструментами для виконання нових завдань і функцій управління людськими ресурсами на державній службі.

Одним із заходів адаптації державної служби до європейських стандартів стане посилення впровадження в Україні інструментів інституційної розбудови Європейського Союзу Twinning, TAIEХ, зокрема на регіональному рівні. Ці інструменти є практичною допомогою у розв'язанні конкретних проблем розвитку та євроінтеграції, а також дають змогу вибудувати ефективне партнерство та обмін досвідом між державними органами України та ЄС.

За результатами реформи планується провести оцінювання державного управління в Україні за базовими показниками програми SIGMA у 6 сферах: планування та координації державної політики, адміністративного законодавства та державної служби, державного внутрішнього фінансового контролю, зовнішнього аудиту, державних закупівель, управління видатками державного бюджету.

Передбачається, що така оцінка буде проведена відповідно до методології та основних показників SIGMA, що зазвичай використовуються для оцінювання державного управління у державах-кандидатах на вступ до Європейського Союзу. Подібна оцінка вже була проведена в Україні у 2006 році на прохання Уряду України та за фінансової підтримки DFID (Міністерства міжнародного розвитку Сполученого Королівства Великої Британії) і SIDA (Шведського агентства з міжнародного розвитку), а також за згоди Європейської Комісії, і мала суттєвий вплив на розвиток державного управління в Україні.

Важливим напрямом вбачається інституціоналізація науково-експертного супроводу розвитку державної служби, налагодження тісного взаємозв'язку наукових досліджень з практичними потребами органів державної влади. Концепція розвитку наукової діяльності у сфері державної служби, яку планується розробити, сприятиме належній координації і диверсифікації зусиль наукових установ та навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у впровадженні нових засад управління людськими ресурсами на державній службі. Крім того, планується створити електронну базу даних відомостей про кращий міжнародний досвід у сфері державної служби та управління людськими ресурсами на державній службі.

У рамках Державної цільової програми передбачено удосконалити механізм, стандарти та процедури взаємодії з громадськістю, запровадити єдині підходи до планування та організації діяльності органів виконавчої влади, координації їх дій, проведення моніторингу та оцінювання результатів такої діяльності. Реалізація цього заходу буде здійснена з урахуванням засад та завдань, визначених Стратегією державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, яка затверджена Указом Президента України від 24 березня 2012 року № 212, а також у рамках впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд».

Передбачено також провести низку семінарів, засідань за круглим столом з метою формування організаційної культури в органах виконавчої влади, відкритості їх роботи, поширення ефективних методів і форм налагодження взаємовідносин з громадськістю, ведення діалогу з інститутами громадянського суспільства. У процесі формування організаційної культури державної служби декларовані принципи повинні знайти своє віддзеркалення в уявленнях, зразках поведінки, мові, службовій поведінці державних службовців, забезпечити для громадян про-

гнозованість, організованість і послідовність формування та реалізації державної (регіональної) політики.

Також важливим заходом стане посилення роз'яснювальної роботи серед громадськості, систематичне інформування про хід реформи державної служби, що сприятиме суспільній підтримці її впровадження та оперативному реагуванню на непорозуміння та виклики, що виникають у суспільстві.

Рівень довіри громадян до реформи та професійної діяльності державних службовців буде визначений під час проведення моніторингу та публічної оцінки роботи системи державної служби. Без аналізу результативності професійної діяльності державних службовців, яка полягає в наданні відповідних адміністративних, соціальних послуг у процесі реалізації певних програм та щоденної службової діяльності, неможливо забезпечити адекватність державної політики, її відповідність очікуванням і потребам громадян.

Державну цільову програму передбачається реалізувати в два етапи.

Перший етап (2013 – 2014 роки) співпадає з часом підготовки та впровадження нової редакції Закону України від 17 листопада 2011 р. № 4050 «Про державну службу» і має на меті послідовне створення системи управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом, забезпечення прозорих механізмів вступу на державну службу та її проходження, відкритості у роботі органів виконавчої влади.

Другий етап (2015 – 2016 роки) визначається як стандартизація та інформаційно-технологічне супроводження кадрових процесів на основі профілів професійної компетентності посад державної служби, формування інституціональної спроможності служб персоналу органів державної влади щодо стратегічного планування управління людськими ресурсами, розроблення індивідуальних планів розвитку державних службовців та супроводження їх просування по службі.

До реалізації Державної цільової програми будуть залучені Нацдержслужба та установи, що входять до сфери її управління, центральні та місцеві органи виконавчої влади, Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань «Державне управління», центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, проекти міжнародної технічної допомоги у сфері державної служби, міжнародні партнери, які підтримують проведення системних перетворень в Україні.

Прогнозний обсяг фінансових ресурсів на 2013—2016 роки становитиме 35 868,4 тис. гривень з них за рахунок коштів державного бюджету — 23 927,9 тис. гривень. Основна частина фінансування сприятиме:

- впровадженню сучасних інформаційних та комунікаційних технологій на державній службі;
- впровадженню системи управління людськими ресурсами на державній службі та організаційно-методичній підтримці служб персоналу державних органів;
- визначенню науково-методичних засад реформування державної служби з урахуванням міжнародного досвіду;
- розробленню навчальних модулів з використанням інтерактивних технологій для організації самоосвіти державних службовців;
- налагодженню дієвого зворотного зв'язку у ході реформування державної служби, моніторингу та публічної оцінки реформи.

Виконання Державної цільової програми дасть змогу забезпечити:

- реформування державної служби у визначені строки, створення умов для подальшого удосконалення державного управління з урахуванням демократичних цінностей і принципів урядування;
- реалізацію державної кадрової політики у сфері державної служби, запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі за компетентнісним підходом;
- наукове супроводження реформування державної служби, формування та реалізацію державної політики з використанням кращого міжнародного досвіду;
- проведення моніторингу результативності та ефективності реформування державної служби, створення професійної та політично неупередженої державної служби.

Передбачені в рамках Державної цільової програми завдання щодо реформування державної служби з урахуванням засад, визначених у Програмі економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», стануть передумовою для подальшої модернізації державного управління на основі демократичних цінностей і принципів ефективного урядування.

Інституціональний розвиток державної служби та посилення її спроможності вчасно та якісно реагувати на виклики і завдання, що постають перед Україною у сучасному глобалізованому світі, безумовно сприятиме суспільній підтримці реформи державної служби. ■

ЄВРОПЕЙСЬКА ПРОГРАМА «ВСЕОХОПЛЮЮЧА ІНСТИТУЦІЙНА РОЗБУДОВА» ЯК ЧИННИК ПРОВЕДЕННЯ СЕКТОРАЛЬНИХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

Олеся ЦИКАЛЮК,

заступник директора — начальник відділу управління проектами Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Національне агентство України з питань державної служби виступає національним координатором впровадження програми інституційної реформи (CIB) відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2010 року № 2078-р «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство».

Програма Всеохоплюючої інституційної розбудови (Comprehensive Institution Building Programme — CIB) є складовою частиною ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»¹, яка була започаткована 7 травня 2009 року під час саміту ЄС в Празі.

Ініціатива Східного партнерства була представлена Польщею за підтримки Швеції у травні 2008 року на Раді ЄС. Ця ініціатива передбачала участь 6 країн Східної Європи — України, Молдови, Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану. До основних сфер, де пропонувалося зміцнити співпрацю, належали:

- робота над Угодою про асоціацію, яка включатиме комплексне порозуміння про зону вільної торгівлі між ЄС та 6 країнами партнерами;
- фінансування комплексних програм, що мають покращити адміністративну структуру української влади;
- інтеграція з економіками країн ЄС;
- створення економічного союзу між учасниками проекту Східного партнерства;

¹ Ініціатива ЄС «Східне партнерство» — політика Європейського Союзу (ЄС), що має на меті зміцнення взаємин зі східними сусідами ЄС і є продовженням східного напрямку існуючої Європейської політики сусідства.

Олена ЗАЙЧЕНКО,

завідувач сектору проектів у сфері адміністративної реформи, SIGMA та CIB Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

- співпраця в боротьбі проти корупції, організованої злочинності, нелегальної міграції;
- збільшення мобільності робочої сили та перспективи відкриття ринків праці ЄС для українців;
- посилення енергетичної безпеки України;
- реалізація програм, що спрямовані на подолання економічної і соціальної нерівності України;
- реалізація індивідуальних програм (охорона кордонів, допомога у ліквідації наслідків стихійного лиха, підвищення енергетичної ефективності та відновлюваних джерел енергії);
- посилення контактів між Україною та ЄС і між їх громадянами (наприклад, проект «Євро-конкурс»).

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ CIB В УКРАЇНІ

13 жовтня 2010 року Україна та Європейський Союз підписали Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та Європейською Комісією щодо Рамкового документа програми Всеохоплюючої інституційної розбудови (далі — Меморандум).

Відповідно до Меморандуму реалізація програми CIB в Україні передбачає залучення таких інструментів:

- інструмент Twinning як основа для реалізації програми CIB;
- експертну підтримку, тренінги, навчальні поїздки;
- професійні стажування державних службовців в аналогічних установах держав-членів ЄС;
- модернізація інфраструктури, необхідної для державних установ у зв'язку з адаптацією до норм та стандартів ЄС.

З метою належного впровадження програми CIB Урядом України було схвалено План заходів щодо

підготовки планів інституційних реформ для виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2010 року № 2078-р «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»).

В Україні програма CIB направлена на **реалізацію 4 основних сфер**:

- здійснення санітарних і фітосанітарних заходів;
- міграційна політика;
- реалізація майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС;
- моніторинг та контроль державної допомоги суб'єктам господарювання.

Основною метою планів інституційної реформи є чітке визначення цілей та заходів, що мають бути вжиті відібраними установами для покращення інституційних спроможностей цих установ у процесі реалізації галузевих реформ, передбачених новими політичними угодами з ЄС.

Пріоритетними сферами впровадження програми CIB в Україні було розроблення та схвалення наступних планів інституційних реформ:

- План інституційної реформи у міграційній сфері затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції державної міграційної політики» від 12 жовтня 2011 року № 1058-р;
- План інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо проведення інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів» від 25 червня 2012 року № 415-р;
- План інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо проведення інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги суб'єктам господарювання» від 4 березня 2013 року № 102-р;
- План інституційної реформи у сфері виконання майбутньої Угоди між Україною та Європейським Союзом затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання проведення інституційної реформи у сфері виконання майбутньої Угоди між Україною та Європейським Союзом» від 10 жовтня 2012 року № 767-р.



Міжвідомча нарада щодо доопрацювання концепції проекту технічної допомоги в рамках CIB, Київ, 14 березня 2013 року

Ефективне впровадження вищезгаданих розпоряджень можливе лише за умови спільної, злагодженої діяльності усіх державних органів, що в результаті створить міцну стратегію реформування обраних сфер CIB.

СФЕРА МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

У регулюванні міграційної сфери в Україні можливо виділити багато складників, кожен із яких створює умови для досягнення певної мети, а їхня сукупність забезпечує в цілому функціонування державної міграційної політики. Особливу увагу потрібно приділити контролю за дотриманням норм вітчизняного законодавства й міжнародних стандартів, ураховуючи національні інтереси. Для цього необхідно створити ефективний механізм, здатний урегульовувати усі ці процеси.

Втілення в життя ефективної міграційної політики та покращення функціонування органів, які відповідають за впровадження цієї політики за допомогою програми CIB є вагомим елементом для успішного втілення євроінтеграційного курсу нашої країни. Розвитку цієї системи сприяє й існування єдиного окремого центрального органу виконавчої влади (Державна міграційна служба України) та системи органів на місцевому рівні, що дає можливість безпосередньо здійснювати більш глибокий контроль за виконанням Плану заходів у цій сфері.

Впровадження Плану інституційної реформи у міграційній сфері в результаті створить ефективну систему державного управління міграційними процесами, що як результат позитивно позначиться на демографічній ситуації в країні, зокрема протидії нелегальній міграції та зменшенню відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

САНІТАРНІ ТА ФІТОСАНІТАРНІ ЗАХОДИ

Інституційна реформа у санітарній та фітосанітарній сфері дозволить підвищити результативність та ефективність існуючої системи державного управління у цій сфері, зокрема безпечності харчових продуктів, та приведення її у відповідність до вимог ЄС. А саме:

- підвищення рівня захисту здоров'я та забезпечення інтересів і прав споживачів (захист здоров'я людей чи тварин від ризиків, які виникають внаслідок добавок, токсинів, хвороботворних речовин, що містяться у продуктах харчування, напоях чи кормах);
- створення сприятливих умов для розвитку національного виробника харчових продуктів (захист життя/здоров'я людей, тварин чи рослин від ризиків, що виникають під час проникнення шкідливих хвороб, організмів, що являються носіями хвороб);
- покращення умов для експорту та імпорту харчових продуктів.

План інституційної реформи сприятиме реформуванню системи державного контролю за безпечністю харчових продуктів та забезпечить адаптацію законодавства України до законодавства ЄС у сфері санітарних та фітосанітарних заходів, що в подальшому позитивно вплине на реалізацію Угоди між Україною та ЄС щодо створення зони вільної торгівлі.

ПІДПИСАННЯ МАЙБУТНЬОЇ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

Метою реформи є підвищення ефективності діяльності системи органів державної влади у сфері європейської інтеграції, належне виконання зобов'язань, які Україна візьме відповідно до Угоди про асоціацію.

Тим самим, виконання українськими органами державної влади розпорядження дасть змогу:

- удосконалити систему державного управління у сфері європейської інтеграції (узгодити процеси планування внутрішніх реформ);
- підвищити рівень кадрового забезпечення структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, які відповідальні за європейську інтеграцію;
- забезпечити більш ефективну координацію державної політики у сфері європейської інтеграції та сприятиме удосконаленню її інформаційного забезпечення та інформування громадськості;

- підвищити рівень залучення місцевих органів виконавчої влади до процесів євроінтеграції.

Реалізація зазначено розпорядження спрямована на розробку національного механізму координації діяльності з імплементації Угоди, на розробку проекту програми з імплементації зазначеної Угоди, створення загальнонаціонального Інтернет – порталу «Україна – ЄС» та удосконалення механізму залучення та використання допомоги ЄС.

МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЕКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Для сфери моніторингу і контролю державної допомоги СІВ виступає інструментом для підготовки проведення інституційних реформ на високому урядовому рівні:

- розвиток інституційної спроможності інвентаризації та контролю за наданням державної допомоги;
- розробка рекомендацій з реформування на основі законодавства Європейського Союзу;
- підвищення кваліфікації представників органів державної влади;
- допомога саме в розробленні законодавства щодо надання державної допомоги.

3 квітня 2013 року Кабінет Міністрів України схвалив проект Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», який був розроблений Антимонопольним комітетом України.

Відповідно до проекту Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» уповноваженим органом з питань державної допомоги буде визначений Антимонопольний комітет України.

Реалізація цього закону та плану інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги суб'єктам господарювання забезпечить мінімізацію негативного впливу державної допомоги на конкуренцію та створить рівні умови для діяльності суб'єктів господарювання.

Отже, протягом 2011 — 2013 років Україна виконала свої зобов'язання щодо законодавчого закріплення зобов'язань впровадження програми СІВ у кожній зі сфер. Актуальним залишається питання щодо реалізації прийнятих Україною планів інституційної реформи та налагодження з цією метою успішної співпраці між органами державної влади.

Спрощення візового режиму, виконання планів інституційних реформ, зміцнення торговельно-економічних зв'язків є важливими кроками для прискорення підписання Угоди про асоціацію та наблизить Україну до Європейського Союзу. ■

АДМІНІСТРАТИВНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІРИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ



Петро ШЕВЧУК,

канд. ф. — м. наук, доцент, професор кафедри політичних наук та філософії Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Анотація. порушуються питання щодо рівня ефективності надання адміністративних послуг населенню владними структурами різних рівнів на сучасному етапі розвитку українського суспільства.

Ключові слова: адміністративні послуги, демократичність, демократичне врядування, публічні послуги, результативність управлінської діяльності.

Аннотация. Поднимаются вопросы относительно уровня эффективности предоставления административных услуг населению органами власти разных уровней на современном этапе развития украинского общества.

Ключевые слова: административные услуги, демократичность, демократическое управление, публичные услуги, результативность управленческой деятельности.

Annotation. The article reviews current issues about the efficiency level of rendering of administrative services to the public by the government bodies at various levels on the modern stage of development of Ukrainian society.

Keywords: administrative services, democracy, democratic governance and public service, management performance.

Постановка проблеми. Під впливами трансформаційних процесів в українському суспільстві виникають нові вимоги щодо результативності, ефективності управлінської діяльності та відповідальності органів влади. Проблемою сучасності надалі залишається їхня слабка (чи недостатня) скерованість на потреби громадян (чи населення загалом) як головних замовників та споживачів публічних послуг, відсутність механізмів закріплення відповідальності за напрямками керованого розвитку та досягнення соціального визначеного результату.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розгляду надання адміністративних послуг населення присвячені наукові розвідки вітчизняних та зарубіжних авторів Авер'янова В., Дембіцької С., Кузьменка О., Писаренка Г., Поляк О., Сушинського О., Тимощука В., Бахраха Д., Ванагса Е., Фонтена Б. та інших.

Відаючи належне результатам вищезначених досліджень, слід констатувати той факт, що в науковій літературі оцінка якості адміністративних послуг органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також шляхів їх покращення, ще не отримали належного систематизованого викладу та потребують нагальних подальших досліджень.

Метою даної статті є розкриття змісту поняття «адміністративні послуги», аналіз стану запровадження системи управління якістю з їх надання.

Виклад основного матеріалу. При розгляді адміністративного та соціального виміру ефективності публічного управління варто концептуально розглянути теорію та термінологічні підходи щодо використання поняття «послуги». Вперше теорію публічних послуг було запозичено з досвіду розвинених країн світу (Велика Британія, США, Канада та ін.), де з 80-х років минулого століття відбулася зміна пріоритетів у державній діяльності, а також у засадах і формі відносин між владою і громадянами. Людина, її права та свободи були визнані основною соціальною цінністю, а пріоритетним завданням публічної

влади визначено саме надання якісних послуг громадянам. Відповідно, громадяни у відносинах із владними структурами ставали не прохачами, а споживачами послуг. За таких умов держава почала в особі своїх публічних суб'єктів орієнтуватись на потреби особи, так само як у приватному секторі надавачі послуг орієнтуються на потреби споживача («клієнта»), його реальні запити та очікування. Тобто надання управлінської послуги стало одним із видів сервісних технологій сучасного суспільства, які дозволяють виявляти та врегульовувати внутрішні протиріччя членів соціуму [1, с.243-244]. Тому обов'язково повинен спрацювати принцип, що «не громадяни служать державі, а вона є організацією на службі суспільства, що надає їм управлінські послуги» [2], тобто умовно започатковується така ситуація, що громадянське суспільство укладає певний контракт з державою щодо задоволення нею своїх життєвих потреб саме шляхом надання послуг, утримуючи державний (та й самоврядний) апарат.

Треба зауважити, що поняття «послуги» не є досить повним для національного законодавства України. Воно вже неодноразово використовувалось в українському публічному праві у вигляді понять «державні послуги» та «платні послуги», що надаються органами влади. Однак природа цих послуг вітчизняного зразка є істотно відмінною від доктрини послуг публічної влади у країнах розвиненої демократії. На жаль, в Україні досить часто фактичним мотивом впровадження категорії послуг стало заробляння додаткових коштів органами місцевої влади, державними установами та організаціями. Тому чітке виокремлення категорії адміністративних послуг у вітчизняному праві постало як нагальна потреба, визначення якої нарешті дасть можливість припинити цю недолугу практику та забезпечити правомірне і ефективне використання наявних публічних ресурсів, а також відмежувати господарську діяльність (яку часто здійснюють адміністративні органи місцевих урядів), якщо розглянути ті ж самі переліки чинних «платних послуг» і послуги, які надаються через реалізацію владних повноважень адміністративних органів [3]. Водночас розуміння юридичного змісту адміністративних послуг дозволить уніфікувати та врегулювати суспільні відносини, що склалися, та впроваджувати нові організаційні форми їх надання, які набули поширення в багатьох, насамперед, європейських країнах. Окрім того, виокремлення відносин щодо надання адміністративних послуг також може використовуватись для розмежування діяльності органів місцевої влади щодо вироблення політики управління території та поточного адміністрування.

В англійській мові для позначення категорії публічних послуг вживається термін «public services». Однак через особливості вітчизняного категорійного апарату в нас замість терміну «публічні послуги» спочатку також прижився термін «державні послуги». Потрібно зауважити, що останнім часом найбільш уживаним став термін «адміністративні послуги», оскільки справедливо вважається, що категорія «управлінські послуги» більше тяжіє до галузей економічної науки (менеджменту тощо). Визначення «адміністративні» є вдалішим ще і у тому, що безпосередньо вказує на суб'єкта, який надає такі послуги — адміністрацію, адміністративні органи місцевих органів влади зокрема. Окрім того, прикметник «адміністративні» характеризує саме владно-публічну (адміністративну) природу діяльності органу влади щодо надання цих послуг[1].

Перед тим як дати розгорнуте визначення поняття «адміністративні послуги», варто ще раз проаналізувати прояви діяльності органів виконавчої та самоврядної влади та знайти серед них місце послуг. При цьому термін «послуги» повинен зберігати теж саме змістовне навантаження, що й у приватному секторі та приватному праві, тобто послуги згідно з [4] — це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, і здійснюється ця діяльність за ініціативою особи та на її прохання. Тому аж ніяк не потрібно лякатися запозичення категорійного апарату (чи правових механізмів) із приватного права, тим більше, що цей випадок — не виняток (запозиченим зі сфери приватного права є, наприклад, інститут «публічного — правового договору» тощо).

Адміністративні органи влади мають такі найтисливіші відносини з приватними особами, як здійснення різних видів «втручальної» діяльності, а також розгляд звернень (заяв, скарг та пропозицій) громадян. Саме в останній групі і потрібно шукати й те, що можна назвати послугами, адже особа сама звертається до адміністративного органу, оскільки для реалізації прав цієї особи, необхідні саме рішення або конкретна дія адміністративного органу.

Так, у Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» [6] дається визначення терміна «державні послуги» як «будь-яких платних послуг, обов'язковість отримання яких встановлюється законодавством та які надаються фізичним чи юридичним особам органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами і організаціями, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів». У цьому визначенні є очевидним той недолік, що до «державних» віднесені також і ті послуги, які надаються органами

місцевого самоврядування та створеними ними установами і організаціями, а це вже колізія.

Однак загалом, виходячи з головних ознак того суб'єкта, що надає послуги, класифікувати види послуг можна наступним чином:

- державні послуги — це послуги, що надаються органами державної влади (насамперед, виконавчої) та державними підприємствами, установами й організаціями. До цих послуг повинні належати також послуги, які надаються недержавними організаціями в порядку виконання ними делегованих їм державою повноважень. У цьому випадку на перше місце для визначення природи послуги ставиться не безпосередній суб'єкт її надання, а суб'єкт, який несе відповідальність за надання саме цієї послуги, та джерело фінансування надання певного виду послуг, тобто вид бюджету;

- муніципальні послуги — це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами й організаціями [4].

Державні та муніципальні послуги разом можна назвати публічними послугами. Тобто публічні послуги — це всі послуги, що надаються публічним сектором, а також приватним сектором під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів.

Адміністративні послуги — це та частина публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.

Основними формальними ознаками адміністративних послуг, на думку авторів роботи [4], слід вважати:

- їх надання за заявою особи;
- надання такої послуги пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;
- послуги надаються адміністративними органами (насамперед органами виконавчої влади та місцевого самоврядування) і обов'язково через реалізацію владних повноважень (тобто отримати конкретну адміністративну послугу можна лише у відповідному (зазвичай тільки одному) адміністративному органі);
- результатом вищезазначеної послуги, у процедурному значенні, є адміністративний акт (рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється заява особи). Адміністративний акт має конкретного адресата — споживача адміністративної послуги, тобто особу, яка звернулася за певною послугою;
- наявність спеціального правового регулювання порядку надання послуг.

Саме вищезначені підходи були закладені у зміст Закону України «Про адміністративні послуги» [6], в якому «адміністративна послуга» визначається як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до Закону.

Наразі в діяльності вітчизняних владних інститутів існує два методологічні підходи, які спрямовані на задоволення потреб членів суспільства: техноорієнтований (інфраструктурний або адміністрований) та людиноорієнтований (антропосоціальний або соціальний). При однаковій меті — орієнтації на задоволення людських потреб — вони відрізняються як засобами її досягнення так і показниками вимірювання (оцінювання) результатів діяльності органів публічної влади у цьому напрямі.

Перший підхід полягає у створенні загальної інфраструктури забезпечення потреб громадян, а другий — має на меті власне безпосереднє забезпечення цих потреб. Кожний із перерахованих підходів володіє певною множиною показників (індикаторів, маркерів, реперів) вимірювання результативності діяльності та способів здійснення зворотного зв'язку як способу оцінки ступеня (рівня) досягнення цілей.

У техноорієнтованій системі, зазвичай, вважається, що наявність відповідної інфраструктури (засобів забезпечення потреб населення) автоматично призводить до задоволення цих потреб, а сам зворотній зв'язок створюється через відстеження (аналіз, порівняння) статистичної інформації технічного типу як, наприклад, кількість квадратних метрів житла, кількість ліжок-місць у лікарні, кількість комп'ютеризованих класів у школі чи обсяг засвоєних коштів тощо. При цьому ступінь досягнення тих чи інших завдань (так само як і доцільність здійснення відповідних соціально-економічних дій) визначаються чи моніторяться самими працівниками органів управління при одночасному відстороненні від цього процесу конкретних споживачів послуг.

Зазначимо, що ефективність органів влади з позицій працівника цієї влади (управлінця чи посадовця), який перебуває всередині управлінської системи та з позицій громадянина, який є користувачем адміністративних послуг, що є зовні від неї, буде різною. У першому випадку буде проявлятися так зване самооцінювання, і ступінь свободи представника влади буде дещо обмеженим. Зовнішні оцінювачі (а саме населення) є більш самостійними та незалежними, тому їхню оцінку слід вважати більш об'єктивною. Разом з тим, державні службовці чи посадові особи місцевого самоврядування є компетентнішими у своїй діяльнос-

ті, що дає змогу отримати від них більш достовірну оцінку щодо ефективності органу влади при виконанні адміністративних послуг.

Реальний вітчизняний досвід адміністративних послуг населенню попри копіювання діяльності усіх можливих «універсамів послуг», які знайшли дієве застосування в державах розвиненої демократії [7], зокрема створення «єдиних вікон», не можна повністю вважати позитивним. Дещо формальною виявилась організація отримання адміністративних послуг в режимі он-лайн (або ж взагалі повної інформації про послугу), що було регламентовано положеннями Закону України «Про доступ до публічної інформації» [8]. Так, лише 22,4 відсотків органів публічної влади спромоглись оприлюднити на своїх офіційних веб-сайтах державні нормативно-правові та індивідуальні правові акти щодо надання послуг, а 46,3 відсотків — розмістити інформацію про порядок оскарження ненаданої запитувачам інформації [9]. Тобто можна стверджувати, що загалом наші громадяни ще не отримали можливість повною мірою реалізувати своє право на доступ до інформації, причинами чого слід вважати місцями незадовільну діяльність підрозділів влади, відповідальних за роботу із запитами громадян на інформацію щодо адміністративних послуг. Про важливість створення офіційних веб-сайтів органів влади, на яких має бути розміщена інформація про шляхи отримання відповідних адміністративних послуг, задекларовано також у ст. 5, п. 2 Закону України [6]. Виконання вимог цього Закону зумовлюють дотримання не лише системності у проектуванні сайтів, створення бек- та фронт-офісів взаємодії із користувачами послуг, але й формування єдиних принципів класифікації, опису та представлення адміністративних послуг.

На противагу техноорієнтованому, людиноорієнтований підхід оцінювання результативності управлінської діяльності скеровано на кінцевий результат, яким є задоволення потреб членів громади (чи населення загалом). Сам зворотній зв'язок про якість наданих послуг може здійснюватись безпосередньо через населення на основі соціальної, а не статистичної інформації. Маркерами за такого підходу є індекси розвитку людини, ступені задоволеності відповідними послугами, станом екології, соціальної безпеки тощо.

Хоча перший метод домінує у практиці як вітчизняного так і зарубіжного управління, однак такі його недоліки, як відстороненість громадян від управління організацією власного життя, від участі у прийнятті управлінських рішень та плануванні, від контролю за діяльністю органів влади, все більше за-

непокоюють сучасне суспільство. І основною причиною цього є відчуття неефективності такого способу організації управління. Останнім часом в демократичних країнах все більшого поширення набуває саме людиноорієнтований підхід. Особливостями останнього є широке використання соціальних технологій та методів залучення громадян, місцеві ініціативи як форми комунікацій з громадськістю, стратегічне проектування розвитку громад.

Тому тенденції та проблеми сьогодення зумовлюють реформування (а можливо і деформування) сучасної системи державного врядування на основі нової парадигми публічного управління, що полягає у переході управлінських та адміністративних послуг на суттєво якісний рівень — обов'язкову орієнтацію на споживача, його життєві потреби та вимоги, тобто управління людиноорієнтованого цілепокладання (або ж належного управління) [10].

Запровадження інституту адміністративних послуг є основним способом реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування (загалом представниками публічної служби) завдань і функцій держави, у межах своєї компетенції, що нарешті віднайшло своє закріплення у ст. 1 п. 1 нового Закону України «Про державну службу» [11] (на противагу редакції Закону України 1993 року [12], де обов'язком державного службовця було лише виконання завдань та функцій держави та не містилось жодної згадки про скерування цієї діяльності на користь населення країни). На людиноорієнтованому підході наголошується також у змісті ст. 4 Закону України «Про адміністративні послуги», в якій іде мова про державну політику у сфері надання адміністративних послуг населенню.

Враховуючи, що адміністративні послуги повинні бути саме якісними, необхідно забезпечити такі передумови їх надання:

- оптимізацію функцій, завдань, повноважень органу влади, що безпосередньо вплине на чітке визначення сфери відповідальності органу щодо формування та реалізації державної політики;
- запровадження системи управління якістю в органі, яка стане інструментом управління процесом надання послуг, сприятиме забезпеченню їх якості;
- підготовку та підвищення кваліфікації необхідних кадрів, спроможних здійснювати аналіз політики, стратегічне планування, розроблення програм, управління програмами та їх оцінювання.

Виконання цих вимог, в першу чергу, їх унормування у вітчизняному законодавстві дасть змогу суттєво покращити сприйняття рівня демократичності в Україні.

Висновки. Становлення в Україні засад демократичного врядування вимагає не лише зміни підходів до імперативів діяльності посадовців/управлінців в контексті переходу від виконання ними посадових обов'язків до забезпечення надання (або безпосереднього надання) адміністративних послуг, що вимагає нагальної потреби у створенні системи транспортного адміністративного простору, на якому будуть діяти відомі та зрозумілі всім представникам груп інтересів (в першу чергу, отримувачам послуг) стандарти (чи нормативи) послуг, але й виконуватись ціла низка ще більш важливих завдань, які постали перед Українською державою на шляху

формування основ демократичного врядування. В цьому контексті в першу чергу слід вирішити питання щодо:

- подальшого запровадження новітніх інформаційних технологій з метою більш повного та якісного задоволення адміністративних потреб громадян та надання їм послуг органами влади з використанням ефективних мереж;
- модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування шляхом удосконалення системи мотивації і стимулювання посадовців/управлінців, проведення моніторингу їхньої діяльності та оцінки показників її кінцевих результатів.

Список використаних джерел

1. Організаційно-економічні та правові механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади [Текст]: монографія /кл. авт.; за заг. ред. П.І. Шевчука, І.Р. Залуцького. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. — 348 с.
2. Песоцкая В. Е. Маркетинг услуг [Текст] / В. Е. Песоцкая. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
3. Про результати аудиту залучення до спеціального фонду державного бюджету та ефективності використання плати за адміністративні послуги, що надаються органами та підрозділами МВС України [Текст]: [бюлетень] / Рахункова Палата України. — К.: [б.в.], 2008. — 35 с.
4. Коліушко І. Б. Адміністративна реформа для людини [Текст]: Науково-практичний нарис / І.Б. Коліушко, В.Б. Авер'янов, В.П. Тимошук. — К.: Факт, 2001. — 72 с.
5. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України №793-9-ВР від 22.05.1997 р. // Вісник податкової служби України [Текст]. — 2003. — № 6. — С.10–80.
6. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. // Урядовий кур'єр [Текст]. — 2012. — № 84. — 10 жовтня.
7. Галай В. «Універсам послуг» як форма якісного надання адміністративних послуг населенню в країнах Європи. <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc-gum/pubpk/2012-1/Galaj.pdf>
8. Про доступ до публічної інформації. Закон України №2934-VI від 13.01.2011р. // Відомості ВРУ, 2011. №32. — ст. 314.
9. Лукеря І. За завісою доступу до публічної інформації /І. Лукеря// Громадянське суспільство. — 2012. — №1(9).
10. Петровський П.М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління [Текст]: монографія / П.М.Петровський. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. — 252 с.
11. Про державну службу: Закон України №4050-VI від 17.11.2011 р. // Урядовий кур'єр [Текст]. — 2012. — № 8. — 17 січня.
12. Про державну службу: Закон України №3727-XII від 16.12.1993 р. // Відомості ВРУ[Текст]. — 1993. — № 52. — 28 грудня. ■

ДОВІДКОВО. З метою організаційного забезпечення формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2012 р. Нацдержслужбою України:

- розроблено та затверджено за участю Національної академії державного управління при Президенті України Порядок оцінювання учасників конкурсу, методичні рекомендації з оцінювання, методичні рекомендації з підготовки тез публічного виступу, запропоновано зразок заяви та анкети учасника конкурсу;

- опрацьовано 1081 пакет документів бажаючих взяти участь у конкурсі, які надійшли від територіальних органів Голодержслужби України. До конкурсу допущено 1023 особи, з них 911 осіб пройшли оцінювання;

- на підставі результатів оцінювання, опрацювання протоколів засідань експертних комісій інтерв'ю-центрів, рейтингових списків учасників конкурсу, отриманих від територіальних органів, сформовано та оприлюднено зведений список із 200 осіб, рекомендованих для зарахування до резерву за пріоритетними сферами державного управління;

- проведено перевірку відомостей, що містяться у документах, поданих особами, рекомендованими для зарахування до Президентського кадрового резерву;

- здійснено організаційне забезпечення роботи Комісії з питань Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» під час проведення співбесід із кандидатами

(200 осіб). Список обраних кандидатів (100 осіб) з проектом розпорядження Президента України подано на розгляд Президентіві України.

Інформація щодо проведення конкурсу та його результати оприлюднювалася на веб-сайтах територіальних органів Голодержслужби України та офіційному веб-сайті Нацдержслужби України.

Розпорядженням Президента України від 29 грудня 2012 р. № 246/2012-рп затверджено список із 60 осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2012 році.

З метою організаційного забезпечення функціонування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2013 р. Нацдержслужбою України:

- затверджено перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» (наказ Нацдержслужби України від 14 січня 2013 р. № 5);

- спільно з Національною академією державного управління при Президенті України проведено навчальну сесію для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» (11 – 15 березня 2013 р.);

- забезпечено стажування за кордоном 2 осіб (Федеративна Республіка Німеччина), на 15 – 17 квітня 2013 р. заплановано стажування 9 осіб (Естонія). ■

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СЛУЖБОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНІ КОДЕКСИ В СИСТЕМІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Марина МУСІЄНКО,

завідувач сектору управління знаннями відділу управління
ресурсами, діяльністю та розвитком Центру адаптації
державної служби до стандартів Європейського Союзу

Протягом останніх десятиліть усе більше професійна етика сприймається як суспільна необхідність, породжена специфікою професійної діяльності державних службовців та соціальним контекстом, у якому вона функціонує. Естетичною формою вияву моральності професійної етики є етикет, який виступає своєрідною єдністю культури моральної свідомості і поведінки.

На державній службі присутня певна система норм та атрибутів ділового етикету, що притаманна конкретній установі, підприємству і повинна відповідати їх цілям діяльності. До них входять:

- стилі та стандарти спілкування, мистецтво ведення розмов;
- форми поведінки, привітання, знайомства;
- ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення;
- заходи щодо формування іміджу організації;
- стандарти оформлення ділових паперів та ділового листування в установах;
- вимоги до зовнішнього вигляду державного службовця;
- використання візитних карток в діловій практиці;
- манери поведінки ділової людини, жести, міміка [2, с. 124].

Службовий етикет на державній службі – це загальноприйняті (або декларативно встановлені) правила соціальної поведінки у професійному спілкуванні в конкретній організації чи установі.

Окрім норм та атрибутів службового етикету, необхідно також виділити основні принципи професійної етики державного службовця:

- пріоритет інтересів державної служби;
- уникнення конфлікту інтересів;

- неупередженість;
- політична нейтральність;
- прозорість у службовій діяльності державних службовців;
- забезпечення конфіденційності;
- уникнення отримання неправомірної вигоди у зв'язку із здійсненням службової діяльності [3, с. 34].

Дотримання цих принципів дасть можливість забезпечити пріоритет публічних інтересів над приватними, а також створити захист для самих державних службовців від незаконного звільнення зі служби через зміни у розстановці сил у вищих органах влади. Принципи професійної етики державної служби сприяють заповненню прогалів у правовому регулюванні службової діяльності, зокрема, у тих випадках, коли необхідно ухвалити рішення у межах «адміністративного розсуду». Необхідно також відмітити, що принципи професійної етики публічної служби мають вплив на формування у публічного службовця ідеології пріоритету публічного інтересу над приватним.

Серцевину професійної етики становлять етичні кодекси, в яких виявляються особливості етичної поведінки в конкретній професії, змальовується образ належної поведінки професіоналів, виголошуються вимоги, що висуває до особистості працівника його професійне середовище та суспільство в цілому.

Етичні кодекси вважаються важливим засобом боротьби з корупцією та закритістю державного управління. Необхідність у кодифікуванні основних етичних вимог до представників виконавчої влади обумовлені певними потребами: в зміцненні довіри громадян, в забезпеченні ефективності державного управління, в удосконаленні відносин на державній службі, в уніфікації вимог до державних службовців.

Якщо коротко визначити мету етичних кодексів державних службовців, то вона має три основні аспекти, а саме:

- опис етичного клімату, який панує на державній службі;
- фіксація стандартів етичної поведінки, які очікуються від державних службовців;
- повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення державних службовців до громадян [4, с. 8].

Нині професійні кодекси виконують різні функції та існують в різних форматах:

- демонструють, що певна група є професією;
- проголошують набір ідеалів, до яких мають прагнути професіонали;
- мають дисциплінарний характер, оскільки визначають мінімум умов, яких необхідно дотримуватися представнику певної професії;
- формулюють етикет професії.

Кодекси поведінки представляють собою чіткий і стислий виклад головних принципів поведінки, дотримання яких організація очікує від своїх членів та цінностей, які вона поділяє.

Найвагомішими питаннями державної служби, які потребують етичної кодифікації є проблеми:

- конфлікту інтересів;
- службових привілеїв, послуг та дарунків;
- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;
- поведінки з конфіденційною, службовою інформацією;
- використання державних ресурсів;
- працевлаштування після припинення державної служби;
- норми поведінки на робочому місці у спілкуванні з громадянами;
- права співробітників тощо.

Етичні кодекси спрямовані впливати на усвідомлення та дотримання норм професійної етики, на формування етичної культури представників влади за наявності певних умов. До них належать:

- розробка та прийняття кодексу, широко-масштабне його визначення, широке оприлюднення

та доступність, демонстрація можливого використання його в щоденній практиці;

- набуття професіоналами навичок спілкування, виходу з конфліктних ситуацій і реалізації етичних вимог;
- пропагування позитивних зразків службового поведіння;
- встановлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог;
- заохочення співробітників за етичну поведінку, застосування санкцій проти порушників кодексу [4, с. 11].

Підсумовуючи, необхідно зазначити основні принципи управління питаннями етичної поведінки на державній службі:

- етичні стандарти для державної служби мають бути зрозумілими;
- етичні стандарти мають відтворюватися у правовій базі;
- етичні настанови мають бути доступними для державних службовців;
- державні службовці повинні знати свої права та обов'язки при виявленні порушень;
- зміцненню етичності поведінки державних службовців має сприяти взяття на себе політичних зобов'язань щодо дотримання етичних стандартів;
- процес прийняття рішень повинен бути прозорим і відкритим для громадськості;
- повинні бути створені чіткі принципи взаємодії між державним та приватним секторами;
- керівники мають на власному прикладі демонструвати етичну поведінку й сприяти її поширенню;

сприяти етичній поведінці повинні політика, практика і процедури управління;

етичній поведінці повинні сприяти умови роботи на посадах державної служби, а також управління людськими ресурсами;

у державній службі повинні існувати необхідні механізми забезпечення відповідальності; мають існувати необхідні санкції і процедури з метою протидії порушенням [1, с. 96-98].

Список використаних джерел:

1. Етика державної служби: запобігання конфлікту інтересів та вимоги до законодавства / Мануель Вілморія, Стефан Синнестрьом, Янош Берток. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 104 с.
2. Кушнірюк В.М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій / В.М. Кушнірюк. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. – 544с.
3. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів: навчальний посібник. – Київ, — 2010. — 67 с.
4. Толкованов В.В., Щербак Н.В., Василевська Т.В., Удовиченко В.П. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / За ред. В.В. Толкованова, Н.В. Щербак. – Київ: Центр досліджень питань місцевого і регіонального розвитку та сприяння адміністративній реформі, 2008. – 212 с. ■

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В ЦИФРАХ — 2013

За даними Державної служби статистики України станом на 1 січня 2013 р. в Україні налічується 372 856 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що становить 0,8 % від загальної чисельності населення (45 553,0 тис. осіб).

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ

372 856 — загальна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

274 739 — загальна кількість державних службовців;

98 117 — загальна кількість посадових осіб місцевого самоврядування;

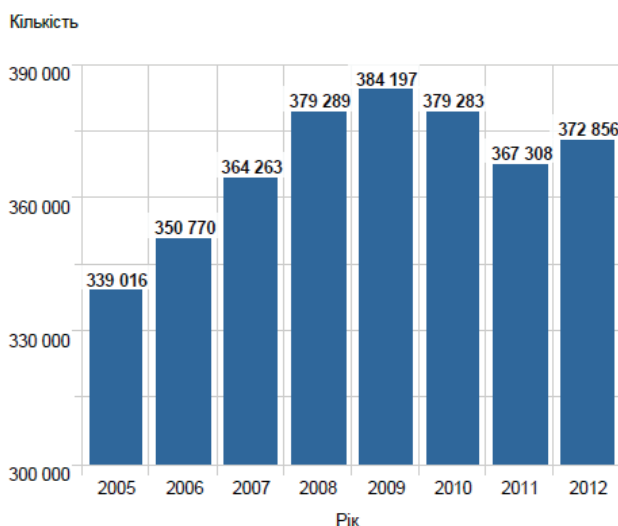
285 765 — загальна кількість жінок, які працюють на державній службі та в органах місцевого самоврядування, що становить 76,6 % від загальної кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

210 888 — кількість жінок, які працюють на державній службі, що становить 76,7 % від загальної кількості державних службовців;

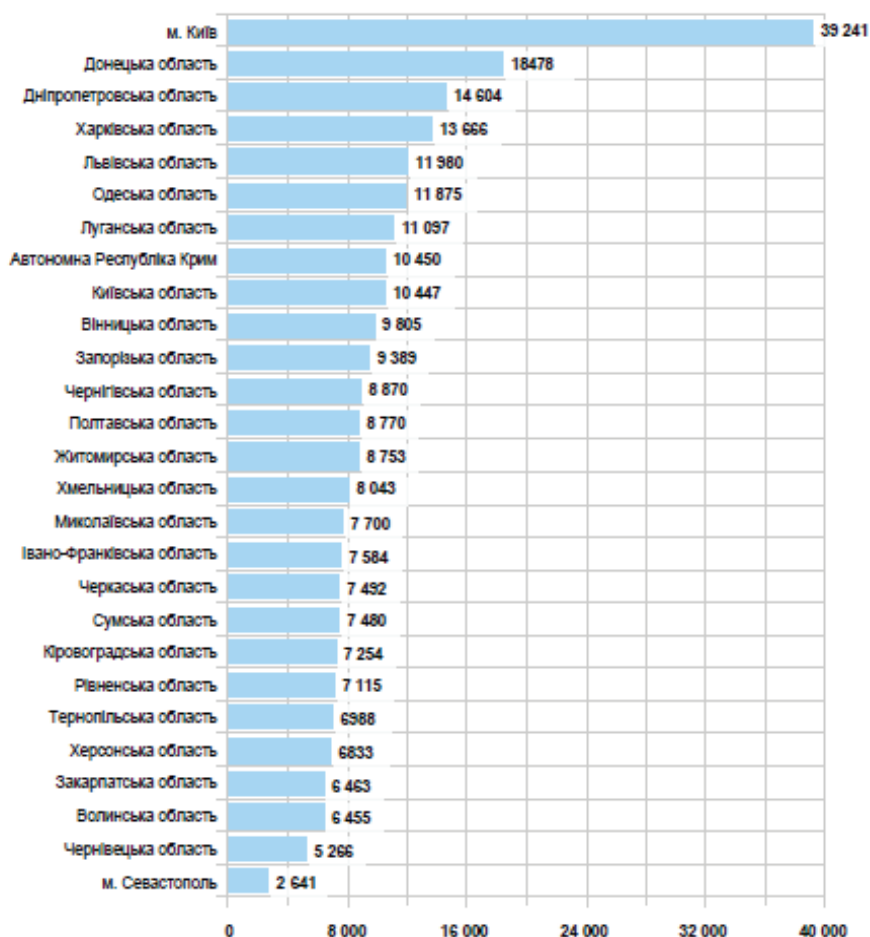
74 877 — кількість жінок, які працюють в органах місцевого самоврядування, що становить 76,3 % від загальної кількості посадових осіб місцевого самоврядування;

87 091 — загальна кількість чоловіків, які працюють на державній службі та в органах місцевого самоврядування, що становить 23,4 % від загальної кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

63 851 — кількість чоловіків, які працюють на державній службі, що становить 23,2 % від загальної кількості державних службовців;



Динаміка загальної кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за період з 2005 по 2012 рік



Розподіл чисельності державних службовців за регіонами

23 240 — кількість чоловіків, які працюють в органах місцевого самоврядування, що становить 23,7 % від загальної кількості посадових осіб місцевого самоврядування;

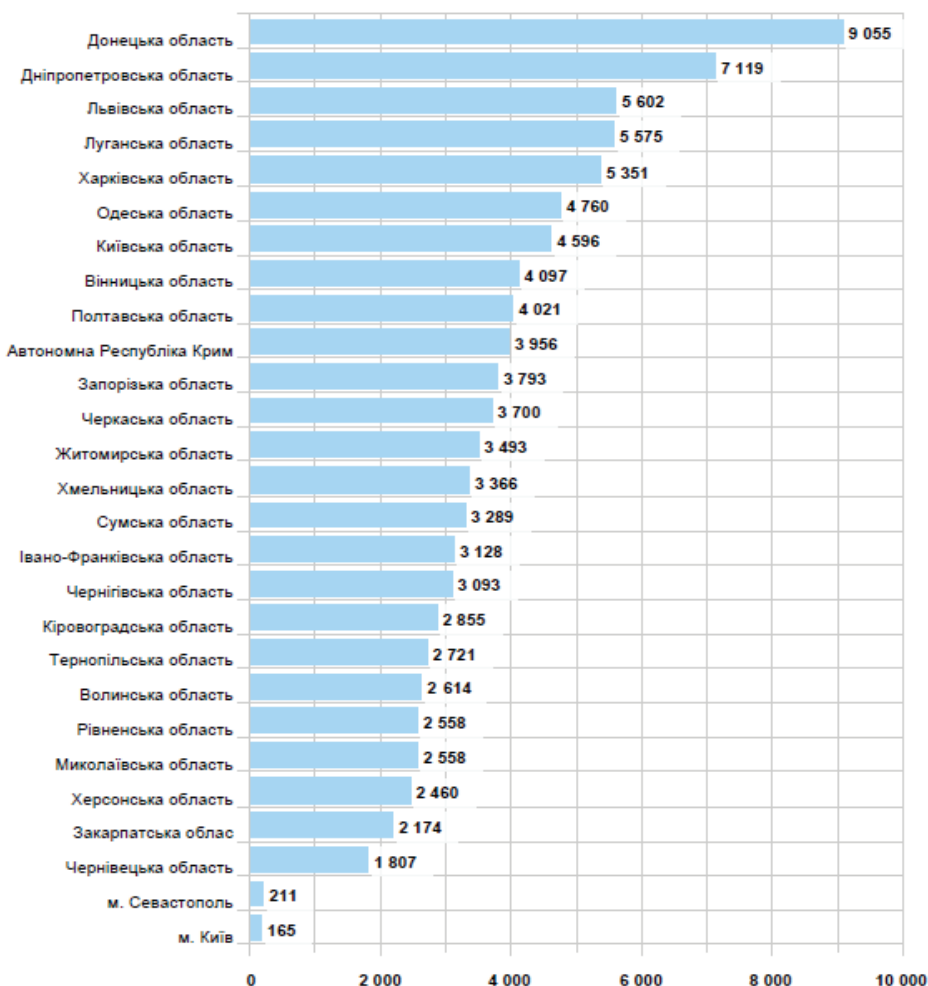
123 247 — загальна кількість державних службовців пенсійного віку;

3102,92 грн. — середній розмір місячної пенсії державних службовців;

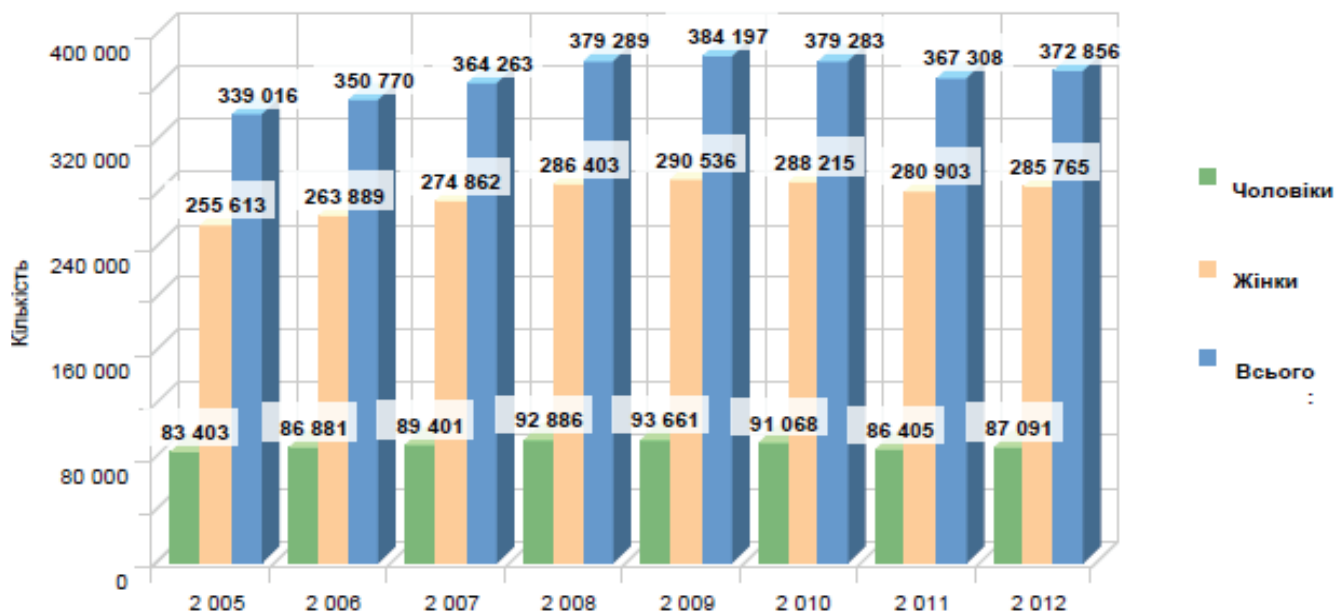
3442,0 грн. — середньомісячна номінальна заробітна плата за видом економічної діяльності «Державне управління».

У розрізі регіонів кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розподілилася наступним чином:

співвідношення кількості чоловіків/жінок до загальної чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування станом на 01 січня 2013 р. становить: 23,34 % чоловіків та 76,6 % жінок.



Розподіл чисельності посадових осіб місцевого самоврядування за регіонами



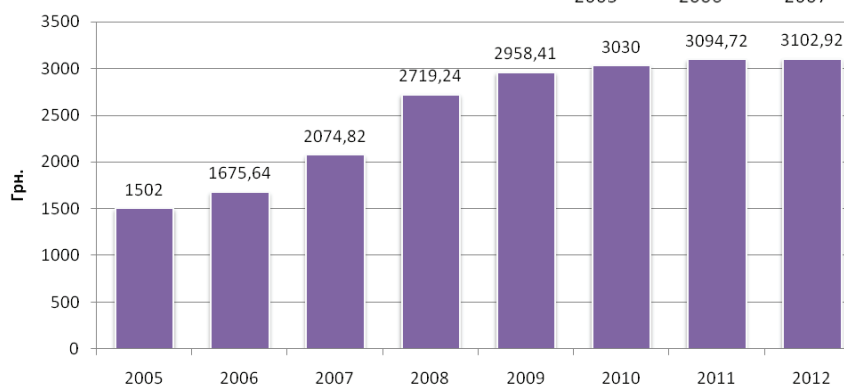
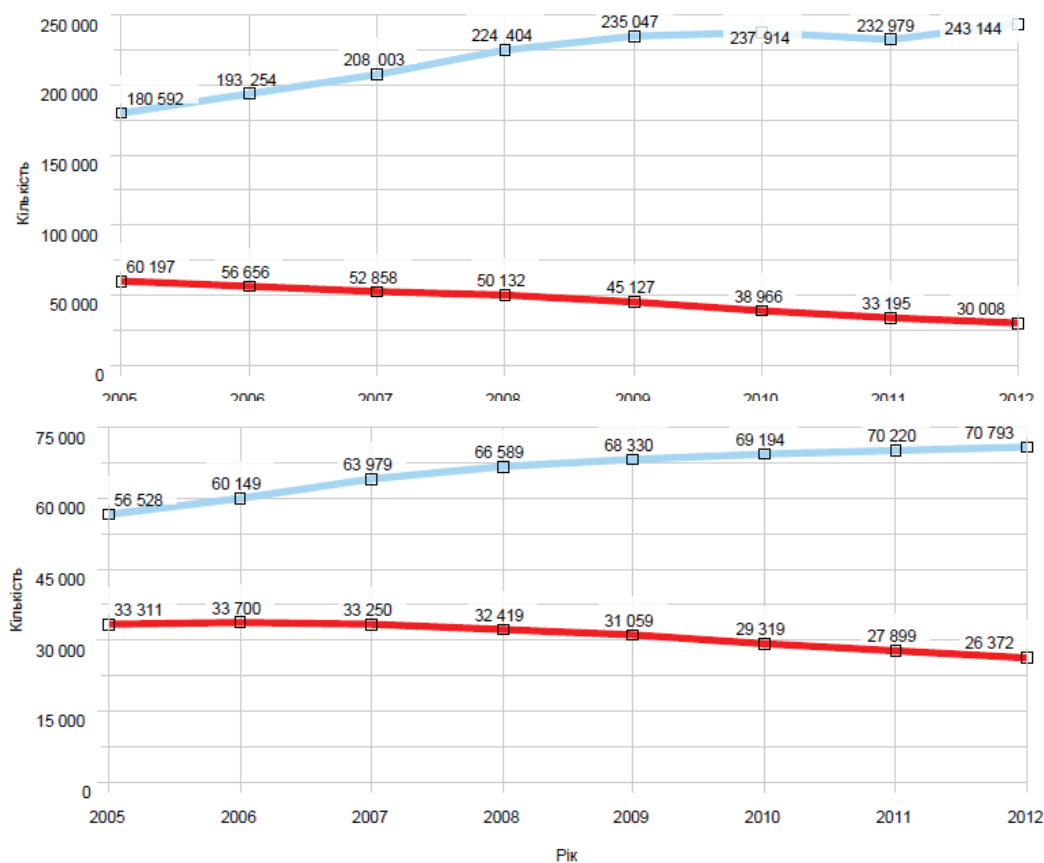
Співвідношення кількості чоловіків/жінок до загальної чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Станом на 1 січня 2013 р. 88,5 % державних службовців мають повну вищу освіту, 10,9 % — неповну, базову вищу освіту, 8192 державних службовці мають вищу освіту за напрямом підготовки «Державне управління». Науковий ступінь мають 1694 державних службовців, вчені звання мають 354 державних службовців.

Станом на 1 січня 2013 р. 72,2 % посадових осіб місцевого самоврядування мають повну вищу освіту, 26,9 % — неповну, базову вищу освіту, 2666 посадових осіб місцевого самоврядування мають вищу освіту за напрямом підготовки «Державне управління».

Науковий ступінь мають 204 посадових особи місцевого самоврядування, вчені звання мають 39 посадових осіб місцевого самоврядування.

Кількість державних службовців пенсійного віку та середній розмір їх пенсій з 2005 року зростає. ■



Динаміка кількості державних службовців пенсійного віку протягом 2005 - 2012 років

Середній розмір пенсії державного службовця протягом 2005 - 2012 років

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ ЯК СУБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Марина КАНАВЕЦЬ,
директор Центру адаптації державної служби
до стандартів Європейського Союзу,
кандидат наук з державного управління

Анжела КУКУЛЯ,
завідувач сектору управління персоналом на державній
службі експертно-аналітичного відділу Центру адаптації
державної служби до стандартів Європейського Союзу

Відповідно до статті 9 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» та Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженого наказом Нацдержслужби України від 05.03.2012 № 45 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28.04.2012 за № 699/21012, у державному органі залежно від чисельності працівників його апарату, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління, а також від обсягу, характеру та складності управління персоналом утворюється служба персоналу як окремий структурний підрозділ — департамент, управління, відділ чи сектор, або вводиться посада спеціаліста з питань управління персоналом.

Посада спеціаліста з питань управління персоналом вводиться до штатного розпису органу державної влади з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу.

У разі наявності територіальних органів, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу (далі — підпорядковані організації), чисельність служби персоналу збільшується залежно від кількості персоналу, супроводження проходження служби якого здійснюється службою персоналу (з розрахунку до 50 осіб на одного спеціаліста служби персоналу).

Служба персоналу підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби у державному органі (керівнику апарату), а у разі відсутності посади керівника апарату — керівнику державного органу.

Очолює службу персоналу органу державної влади керівник, який призначається на посаду та звільняється з посади керівником державної служби у державному органі, крім випадків, встановлених законодавством (з урахуванням положень статті 8 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»).

На посади керівника служби персоналу, його заступника та інших працівників служби персоналу призначаються особи з рівнем професійної компетентності, необхідним для виконання завдань на відповідній посаді.

Кандидат на зайняття вакантної посади у службі персоналу повинен мати такі відповідні знання, уміння, навички та особисті якості, які дозволять йому професійно діяти в типових і нестандартних ситуаціях, що виникають під час виконання ним функціональних обов'язків.

Тільки мінімізація або відсутність прогалин між тими вимогами, які пред'являє працедавець, і тим рівнем професійної компетентності, який пропонує кандидат на зайняття вакантної посади, можуть гарантувати працевлаштування, розвиток кар'єри і якщо вже не повну відсутність, то мінімальну кількість «отруєних робочих місць».

Перелік знань, умінь і навичок та особистих якостей для керівних посад у службі персоналу складається з трьох груп:

- 1) управлінські уміння і навички (Managerial Competencies);
- 2) функціональні знання, уміння і навички (HR-functional Competencies);
- 3) особисті якості (Behavioral Competence / Personal Qualities).

1) УПРАВЛІНСЬКІ УМІННЯ І НАВИЧКИ (MANAGERIAL COMPETENCIES)

Управління — вид людської діяльності, сутністю якого є реалізація управлінських функцій (планування, організація, координація, облік, контроль, мотивація), спрямованих на оптимальне використання ресурсів державного органу, з метою досягнення запланованих результатів, що забезпечують постійний розвиток державного органу.

Тобто, управлінські уміння і навички — це система умінь, навичок, здібностей, способів поведінки, які потрібні для ефективної роботи на різноманітних керівних посадах у різних державних органах. Іншими словами, управлінські уміння і навички є значною мірою загальними для різних спеціальностей, попри відмінності у функціональних обов'язках.

Особа, яка претендує на зайняття вакантної керівної посади у службі персоналу державного органу, повинна володіти такими управлінськими уміннями і навичками:

- стратегічне планування (Strategic Planning);
- прийняття управлінських рішень (Management Decision Making);
- використання та управління ресурсами (Resource Management);
- організація та планування роботи (Work Organization and Planning);
- управління змінами (Change Management);
- впровадження удосконалень та інновацій (Benchmarking);
- ефективна комунікація;
- робота з інформацією.

Стратегічне планування — це вміння встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлених цілей (завдання), шляхом визначення оптимальної послідовності дій, необхідних ресурсів і джерел та безпосередніх виконавців завдань; вміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітника, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати структуру державного органу для ефективного його функціонування у середовищі, що постійно змінюється, і досягнення поставленої мети.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє навичками стратегічного планування:

- демонструє розуміння, що стратегія державного органу повинна мати унікальність, новизну, неповторність і бути заснованою на внутрішніх конкурентних перевагах;

- перетворює стратегічні пріоритети в чіткі, спрямовані на результат цілі;

- надає переконливі коментарі для обґрунтування завдань і цілей державного органу за напрямом діяльності структурного підрозділу;

- враховує наслідки і можливості, що відкриваються під час ухвалення рішень;

- демонструє розуміння того, як діяльність його структурного підрозділу та підлеглих пов'язана з діяльністю державного органу в цілому;

- приймає поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей;

- бачить декілька варіантів вирішень однієї ситуації, не боїться приймати нестандартні рішення;

- розуміє цілісну картину, бачить окремі функції з перспективи цілого;

- може оцінити зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на ефективність діяльності державного органу та її результати;

- підходить до проблем з різних точок зору, щоб визначити загальну картину;

- прораховує варіанти сприятливого і несприятливого розвитку подій і вірогідність їх розвитку;

- виходячи з поточної інформації, робить довгострокові прогнози щодо розвитку сфери діяльності державного органу;

- уміє розробляти ефективні довгострокові стратегічні плани за напрямками діяльності;

- демонструє знання типів організаційних структур, розуміння формальної організаційної структури (Formal Organizational Structure) і того, що оргструктура повинна відповідати стратегічним вимогам ефективності діяльності державного органу;

- демонструє розуміння діагностики і формування клімату всередині державного органу, типи і норми організаційної культури і здатний врахувати усе це під час ухвалення рішень.

- досягає результатів, що підвищують імідж державного органу, а не лише виконує поставлені перед ним завдання;

- планує і впроваджує програми стратегічного управління людськими ресурсами, оцінює їх результати і домагається підвищення цінності людського капіталу.

Ухвалення управлінських рішень — вміння обирати та погоджувати найкращі об'єктивні та неупереджені рішення або альтернативні варіанти досягнення поставленої мети шляхом аналізу, прогнозування та оцінки ситуації і проблем, що її спричинили.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє уміннями приймати управлінські рішення:

- діє рішуче, коли стикається з неоднозначними або кризовими ситуаціями;
- здатний гарантувати, що його рішення відкриті для обговорення і критики з боку заінтересованих сторін та громадськості;
- приймає жорсткі рішення щодо пріоритетів, на основі ретельного аналізу переваг і недоліків для досягнення цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому;
- приймає рішення, які враховують отримання довгострокових вигід для державного органу;
- йде на добре зважений ризик;
- розуміє вплив своїх рішень до їх прийняття;
- приймає складні або непопулярні рішення, коли це необхідно;
- приймає важливі (з високими ставками, які матимуть значні наслідки) рішення, які ґрунтуються на комплексній або обмеженій інформації;
- відстоює свої рішення та рішення своїх підлеглих і захищає їх у разі потреби;
- аналізує різні варіанти розвитку подій для того, щоб вибрати найбільш ефективне рішення.

Використання та управління ресурсами — вміння ефективно, в залежності від потреб, знаходити, розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові), розподіляти підзавдання і мотивувати задіяних людей та контролювати заплановані заходи, з метою отримання очікуваних результатів.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє уміннями використовувати та управляти ресурсами:

- застосовує системний підхід для встановлення пріоритетів використання ресурсів;
- оптимально розподіляє функції та ресурси, визначає людей та вміння;
- приймає жорсткі рішення в потрібний час щодо виділення коштів для досягнення найвищих стратегічних пріоритетів;
- сприяє ефективному використанню коштів, технологій і процесів;
- сприяє управлінню інформацією та знаннями в масштабах всього державного органу;
- розподіляє ресурси, визначаючи пріоритетність під час визначення стратегічних напрямів;
- визначає конкретні цілі для підвищення ефективності всього свого напряму діяльності та просування культури, яка передбачає відповідаль-

ність за кошти та вплив на навколишнє середовище (запровадження електронного документообігу на відміну від паперового, повторне використання паперу, економія бензину, зменшення кількості службових автомобілів і т.д.);

- складає плани для планового використання ресурсів;
- ставить цілі, які спрямовані на постійне поліпшення використання ресурсів;
- здатний оцінювати широкий спектр фінансової інформації для управління ризиками та визначення стратегії;
- гарантує, що в його сфері важливі дані зберігаються та захищаються згідно з законодавством та політикою державного органу;
- переконується, що його підлеглі і він сам використовують ресурси (час, фінанси, персонал, устаткування, приміщення, канцтовари) ефективно і відповідально для досягнення цілей установи;
- використовує інформацію, отриману з прогнозів та звітів, для забезпечення ефективного використання ресурсів і вживає заходів для зміни планів у разі потреби;
- здатний гарантувати, що його підлеглі використовують інструменти, технології та процеси для збору, систематизації і збереження знань та інформації з метою забезпечення її доступності та цілісності.

Організація та планування роботи — вміння встановлювати цілі та завдання за відповідним напрямом діяльності, а також визначати шляхи досягнення цілей, необхідні для цього ресурси, та розробляти відповідні плани діяльності, враховуючи можливі зміни обставин; уміння ставити завдання підлеглим, розподіляти і делегувати роботу та контролювати досягнення поставлених цілей.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє навичками організації та планування роботи:

- визначає цілі і завдання, які мають бути виконані, перед початком роботи переконується, що усі залучені до процесу співробітники чітко розуміють свої завдання;
- розробляє і доводить до відома співробітників зрозумілий і послідовний план дій згідно з вимогами до завдання;
- інтегрує плани роботи структурного підрозділу у стратегічний план роботи державного органу і бере до уваги доступні ресурси, що прив'язані до напрямів стратегічного плану діяльності;
- відстежує власний прогрес і прогрес інших під час роботи над завданнями, спрямованими на

досягнення цілей державного органу, за необхідності вносить зміни у завдання і плани роботи;

- виконує завдання у встановлені строки;
- ефективно складає плани і розподіляє ресурси для досягнення короткострокових і довгострокових цілей структурного підрозділу і державного органу в цілому;
- швидко і точно визначає і розставляє пріоритети навіть за наявності суперечливих планів і великої кількості різних завдань;
- правильно розставляє пріоритети, враховуючи важливість і терміновість завдання;
- планує роботу так, щоб результати досягалися без авралів і порушення балансу робочого часу і особистого життя;
- здійснює регулярний моніторинг виконання усіх прийнятих рішень, доручень і завдань;
- заздалегідь розробляє альтернативні варіанти дій на випадок непередбачених ситуацій;
- переглядає плани на всіх стадіях виконання завдань і вносить корективи до планів роботи з урахуванням змін, що виникли;
- ефективно організовує свій час і час своїх підлеглих в умовах великого завантаження, не допускаючи збоїв;
- формулює чіткі і конкретні завдання для підлеглих;
- чітко визначає критерії оцінки успішності і результативності роботи;
- ефективно розподіляє робоче навантаження серед підлеглих;
- делегує роботу співробітникам, які мають для цього необхідний рівень професійної компетентності та надає їм усі необхідні повноваження;
- погоджує з підлеглими контрольні терміни для оцінки результатів намічених кроків;
- регулярно координує і оцінює діяльність підлеглих.

Управління змінами — це розуміння змін, що відбуваються, і швидка адаптація до них; а також уміння очолити процес управління змінами, уміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, структурного підрозділу чи державного органу, оновлювати організаційну структуру для ефективного функціонування державного органу в середовищі, що постійно змінюється і досягнення поставленої мети.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє уміннями управляти змінами:

- демонструє розуміння комплексу заходів, здатних забезпечити успіх переходу державного ор-

гану з одного рівня розвитку на інший, вищий;

- демонструє розуміння необхідності ретельного планування проведення змін, своєчасного виявлення причин і джерел опору нововведенням, а також уміння їх усувати;
- демонструє розуміння різних форм реструктуризації державного органу: напрямів діяльності, фінансів, реорганізацію, тобто зміну організаційної структури державного органу;
- демонструє знання процесу діагностики державного органу, що включає усі види аналізу;
- визначає, як наслідки змін вплинуть на його сферу діяльності та зовнішніх партнерів;
- враховує можливий розвиток подій під час впровадження змін та їх вплив поза межами його сфери діяльності;
- залишається зосередженим на досягненні цілей державного органу в період невизначеності та заохочує (підтримує) інших робити те ж саме;
- здійснює постійний моніторинг впливу змін, щоб гарантувати досягнення потрібних результатів;
- залучає своїх підлеглих та зовнішніх партнерів до процесу планування змін;
- впроваджує зміни у своїй сфері діяльності для підвищення потенціалу державного органу та досягнення кращих результатів;
- заохочує організаційну культуру, яка позитивно сприймає зміни, де керівники явно демонструють гнучкість і оперативність;
- формулює чіткі обґрунтування і опис додаткових змін для того, щоб допомогти іншим зрозуміти, що зміниться, чому і як;
- розробляє комплексну програму під час впровадженні змін і враховує вплив цілого ряду питань, включаючи організаційну культуру державного органу;
- демонструє виважений підхід, який ґрунтується на аналізі персональних ризиків з урахуванням непередбачуваних змін;
- просуває трансформаційні зміни там, де вони сприятимуть кращим результатам.

Впровадження удосконалень та інновацій (бенчмаркінг) — уміння організовувати людей, інформацію та ресурси на систематичній основі для підвищення ефективності діяльності, а також вміння формулювати напрями розвитку і створювати клімат, який позитивно впливає на впровадження нововведень і змін.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє уміннями впроваджувати удосконалення та інновації:

- стимулює та сприяє розвитку в підлеглих стратегічного інноваційного мислення;
- досліджує та визначає нові можливості для державного органу;
- підтримує культуру, яка заохочує певний рівень ризику;
- оцінює та підтримує інноваційні рішення, які підвищують якість виконання завдань і надання державним органом послуг, а також забезпечують раціональне використання коштів;
- визначає та реалізовує нові методи щодо підвищення ефективності та результативності;
- враховує ідеї та пропозиції своїх підлеглих;
- розробляє інноваційні підходи до методів надання послуг (виконання завдань);
- вивчає та адаптує успішні практики, розвиває нові підходи і рішення, які раніше не застосовувалися;
- активно ділиться інформацією і ресурсами для підвищення потенційних можливостей державного органу;
- використовуючи передовий український та міжнародний досвід, пропонує нові концепції, процедури і моделі, за допомогою яких можна удосконалити процеси ухвалення рішень або виконання завдань;
- послідовно виявляє нові можливості, бере на себе відповідальність за отримання найкращих результатів і спонукає до цього інших;
- не чекає, поки складуться ідеальні умови для виконання планів або ухвалення рішень, якщо існує можливість працювати, не маючи повної інформації;
- переконує інших проявляти оперативність і активність, своєчасно виявляти можливості для вдосконалення, з ентузіазмом реагувати на зміни;
- створює сприятливий «клімат» для появи нових ідей і разом зі своїми підлеглими і колегами працює над впровадженням цих ідей;
- спонукає своїх підлеглих і колег виступати з ініціативами, що виходять за межі їх «комфортної» зони;
- є наставником (коучем)¹ для інших у розвитку і впровадженні інноваційних підходів.

Ефективна комунікація — це вміння слухати, інтерпретувати, формулювати і надавати інформацію в усній та письмовій формах, через засоби не-

¹ Коучинг (англ. coaching – навчання, тренування) — це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини. — У. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте = W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

вербального спілкування (за допомогою мови жестів, міміки або мови тіла), за допомогою електронних повідомлень; вміння вибирати мовні засоби відповідно до характеру аудиторії або реципієнта. Це здатність до ефективного обміну інформацією та думками як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, розробки політики і прийняття спільного рішення.

Розрізняють комунікації вербальні та невербальні і письмові (Verbal, Non-verbal and Written Communication).

Чому так важлива компетенція «Ефективна комунікація»? Відповідь очевидна. Без спілкування відсутня взаємодія людей, передача інформації і людське мислення, неможливі зберігання і актуалізація смислової та оціночної інформації.

Усі люди вміють спілкуватися. В основному — за допомогою звичайної звукословесної мови. Проте це зовсім не означає, що усі спілкуються ефективно. Незнання лексики спричиняє за собою незнання значення слів і сфери їх застосування. Мовні помилки, незрозуміле поєднання слів і лексична недбалість викликають реакцію відторгнення.

Ми спілкуємося для того, щоб нас розуміли і щоб ми розуміли інших людей. Розуміння — критичний аспект, необхідний для отримання бажаного результату. Тому для ефективного спілкування необхідно вміти знайти мовну форму, що адекватна ситуації спілкування і характеру стосунків з адресатом. Щоб привернути увагу співрозмовника або групи людей, мова має бути різноманітною, логічною, емоційно та інформаційно насиченою. І цьому треба вчитися.

Щоб розуміти своїх співрозмовників, дуже важливо вміти слухати. Уважне слухання співрозмовника дозволяє людині зрозуміти приховані проблеми і створити кращі взаємини із споживачами, підлеглими або колегами. Активне слухання і постановка правильних запитань дозволяють людині виявляти і вирішувати приховані проблеми, які не завжди очевидні. І цьому теж треба вчитися.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє навичками ефективної комунікації:

- демонструє вміння висловлювати ідеї в ситуаціях спілкування з малою і великою кількістю людей, включаючи невербальні методи спілкування;
- вибирає мовні засоби відповідно до характеру аудиторії;
- демонструє правильну побудову структури пропозиції і доречне вживання слів, будує вислов-

лювання ясно і коротко, стежить за темпом і гучністю мови, жестами;

- встановлює і підтримує зоровий контакт з аудиторією;
- демонструє уміння виражати думки чітко і ясно під час написання документів;
- вибирає лексичні і стилістичні засоби, враховуючи характер реципієнта, у вираженні ідей будує логічний зв'язок;
- вибирає стиль, що найбільш відповідає повідомленню;
- демонструє уміння робити презентації перед групою;
- представляє свої ідеї, плани або програми, спираючись на факти, дані, цифри і конкретні приклади в усній доповіді або у вигляді графічної презентації; адаптує її до рівня або інтересів аудиторії, підлаштовує під неї свою мову;
- викладає зміст презентаційного матеріалу в логічній послідовності, використовує зрозумілі усім слова, а також гумор, мову рухів тіла і інтонацію для встановлення контакту з аудиторією;
- уважно слухає запитання і заперечення, вміє на них відповідати;
- демонструє ефективне слухання, прагне розуміти невисловлені або погано сформульовані думки, занепокоєння та інші почуття співрозмовників;
- розуміє мову жестів і міміку;
- перефразовує інформацію, щоб перевірити своє розуміння, перш ніж дати відповідь або зробити висновки;
- демонструє уміння розуміти чужі точки зору; розуміє, чому люди поведуться різним чином в різних ситуаціях, використовує цю інформацію, щоб краще зрозуміти співрозмовника і/або визначити, що необхідно обговорити негайно;
- передбачає різну реакцію оточення і готується до цього, вміє отримувати і надавати конструктивний зворотний зв'язок;
- ефективно модерує обговорення, збалансуючи різні позиції, погляди, точки зору;
- демонструє уміння ефективно вести переговори, уміє аналізувати проблемне поле, обговорює альтернативні варіанти і ідеї, щоб досягти згоди, з'ясовує запити, інтереси і позиції опонентів;
- використовує тільки ті аргументи, які відносяться до справи;
- намагається досягти рішення, вигідного для обох сторін;
- уміє протистояти маніпуляціям, здатний відстоювати свою точку зору, не руйнуючи стосунків;

- впевнено спілкується з вищим керівництвом;
- не підвищує голос, важкі або емоційні повідомлення (вказівки) надає спокійно;
- надає та отримує постійний безпосередній зворотний зв'язок з підлеглими та організаціями-партнерами.

Робота з інформацією — це здатність інтерпретувати, систематизувати, критично оцінювати і аналізувати інформацію.

Чому така важлива компетенція «Робота з інформацією»? Володіння нею є одним з головних ресурсів соціально-економічного розвитку в інформаційному суспільстві і розглядається сьогодні як найважливіша конкурентна перевага одних держав або державних органів, установ та організацій перед іншими. Оскільки саме розвиток і використання людського капіталу служать основною конкурентною перевагою, фахівці у сфері управління людськими ресурсами мають бути здатні переробляти величезні об'єми інформації, щоб ефективно працювати з інформаційним потоком.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє навичками роботи з інформацією:

- активно прагне до того, щоб залишатися в курсі всіх передових досліджень, новацій і кращих практик у відповідній сфері діяльності;
- грамотно формулює інформаційні запити;
- оцінює необхідність тієї або іншої інформації для своєї діяльності;
- управляє інформацією для створення і підтримки конкурентної переваги;
- здійснює інформаційний пошук, використовуючи для цього різні засоби;
- отримує інформацію з різних видів джерел, представлених на різноманітних носіях;
- опановує нові знання і навички на основі отриманої інформації;
- інтерпретує, систематизує і критично оцінює інформацію з позиції вирішуваної задачі;
- інтерпретує дані для надання обґрунтованих рекомендацій керівництву державного органу;
- використовує та обробляє отримані дані в тій або іншій ситуації під час планування і реалізації своєї діяльності;
- користується сучасними комп'ютерними технологіями пошуку і аналізу інформації, працює з внутрішньоукраїнськими та зарубіжними електронними базами даних;
- надає наявну інформацію у різноманітних формах і на різних носіях, відповідно до запитів споживача: у вигляді таблиць, графіків, діаграм тощо.

- досліджує кращі практики і визначає шляхи для застосування їх в своїй роботі;
- чітко формулює вимоги до інформації для інших;
- отримує дані та факти, які дозволять керівникам державних органів, їх заступникам, йому самому та іншим приймати ефективні рішення;
- застосовує аналітичну експертизу, включаючи консультації із зовнішніми експертами для обґрунтування рішень щодо складних питань;
- визначає суть проблеми для її роз'яснення;
- надає чіткі рекомендації на основі стратегічних пріоритетів державного органу;
- робить належні висновки на основі неповних, нечітких або складних (комплексних) даних;
- швидко виявляє закономірності та робить висновки щодо загальних тенденцій в інформації.

2) ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЗНАННЯ, УМІННЯ І НАВИЧКИ (HR-FUNCTIONAL COMPETENCIES)

Відповідно до пункту 6 частини 1 статті 1 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» посадові обов'язки — перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені його посадовою інструкцією.

Функція органу виконавчої влади й/або його підрозділу — це конкретна дія щодо реалізації або забезпечення реалізації владних повноважень, доручена державі суспільством, здійснювана державними службовцями, чітко спрямована на досягнення певного результату, що має зовнішнього стосовно конкретного органу виконавчої влади (підрозділу) користувача.

Функціональні знання, уміння і навички з управління людськими ресурсами — володіння інструментами планування, відбору, професійного розвитку, використання та мотивації людських ресурсів, оцінки кандидатів на зайняття вакантних посад, аналізу змісту виконуваної за посадою роботи, управління її ефективністю та визначення потреб у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців.

Функціональні знання, уміння і навички легко оцінити, тому що вони об'єктивні та вимірювані (кількісні). Під час конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби зазвичай вимірюють саме функціональні знання, уміння і навички. Особисті якості виміряти набагато складніше, тому що вони суб'єктивні (якісні).

Функціональні знання, уміння і навички — це спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Відрізняються від інших тим, що зачіпають галузь спеціальних знань, умінь і навичок, а не властивості особистості та здатності.

До основних функціональних знань, умінь і навичок з управління людськими ресурсами належать:

- планування і відбір людських ресурсів (Planning and Selection of Human Resources);
- управління ефективністю службової діяльності (Performance Management);
- мотивація людських ресурсів (Motivation of Human Resources);
- планування кар'єри та професійний розвиток (Career Planning and Professional Development).

3) ОСОБИСТІ ЯКОСТІ (BEHAVIORAL COMPETENCE/PERSONAL QUALITIES)

Особисті якості описують готовність і здатність людини на основі предметних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання роботи, демонструвати роботу, що відповідає встановленим вимогам і стандартам.

Особисті якості (наприклад, лідерство, креативне мислення, орієнтація на споживача, орієнтація на результат, відповідальність тощо) зазвичай людина демонструє в контексті своєї діяльності. Якщо людина, наприклад, не вміє управляти своїми емоціями або не націлена на результат, то навіть блискуче володіння функціональними компетенціями не допоможе їй стати ефективним працівником.

Для оцінювання особистих якостей внутрішніх і зовнішніх кандидатів на зайняття вакантних посад західні і передові українські компанії використовують центри оцінки і розвитку (Assessment and Development Centers) або інструмент «360 градусів зворотного зв'язку» (360 Degrees Feedback).

Щоб людина стала результативним і успішним фахівцем в сфері управління людськими ресурсами у сучасному державному органі, вона повинна мати управлінські і функціональні знання, уміння і навички та особисті якості.

Найбільш важливими особистими якостями для ефективного керівника служби персоналу є:

- лідерство (Leadership);
- орієнтація на споживача (Customer Orientation);
- емоційний інтелект (Emotional Intelligence or Emotional Quotient — EQ);

- орієнтація на результат (Result Orientation);
- креативне мислення (Innovation Thinking);
- самовдосконалення (Self-perfection);
- відповідальність (Accountability).

Лідерство — здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей структурного підрозділу та державного органу в цілому, використовуючи відповідні міжособові стилі і методи під час управління групами або окремими людьми (підлеглими та колегами).

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який демонструє лідерство:

- передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам;
- повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу;
- використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів;
- демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань);
- готує свій структурний підрозділ до змін;
- допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших;
- підтримує впевненість в успіху у своїх підлеглих;
- помічає та заохочує вдалі дії підлеглих;
- використовує різні способи мотивації залежно від індивідуальних особливостей підлеглих;
- регулярно заохочує найбільш ефективних працівників;
- мотивує на виконання завдання, поєднуючи інтереси співробітника та державного органу;
- застосовує різні стилі керівництва залежно від ситуації;
- змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації;
- створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно виростити знання, уміння і навички підлеглих;
- швидше дає можливість підлеглим самим розв'язати проблему, ніж просто сам приймає рішення за них;
- виражає свої почуття і переконання — з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.

Орієнтація на споживача означає, що керівник служби персоналу державного органу розуміє потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів, своєчасно на них реагує, демонструє позитивне відношення і прагнення до задоволення потреб споживачів.

Чому така важлива орієнтація на споживача? Тому що вся діяльність служби персоналу спрямована на задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів. Планування, оцінювання та відбір кандидатів на зайняття вакантних посад, управління ефективністю службової діяльності, планування кар'єри та професійний розвиток персоналу, формування корпоративної політики компенсацій і пільг — основні види послуг, які надає служба персоналу внутрішнім споживачам.

Основні споживачі послуг служби персоналу — вище керівництво державного органу, а не співробітники та керівники структурних підрозділів. Йдеться про таку службу персоналу, яка є стратегічним партнером керівництва державного органу. Чому її основні споживачі — керівництво державного органу? Тому що саме керівники державного органу та їх заступники займають стратегічну позицію в державному органі, контролюють його ресурси та керують структурними підрозділами. Тому що саме вони є безпосередніми керівниками керівників структурних підрозділів і, як наслідок, впливають на них, щоб переконати їх виконувати поради служби персоналу і реалізовувати програми управління людськими ресурсами.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який орієнтований на споживача:

- своєчасно надає конструктивну підтримку, яка відповідає очікуванням внутрішніх і зовнішніх споживачів або навіть перевершує такі очікування;
- вміє уважно слухати і розуміти те, що не було озвучено людиною/людьми;
- будує гарні партнерські взаємовідносини із споживачами, щоб виявити їх потреби і шляхи задоволення цих потреб;
- повною мірою втілює у життя вимоги споживачів, інформує їх про результати виконання завдання;
- дотримується позитивної орієнтації на якісне надання послуг споживачам навіть у важких або гостроконфліктних ситуаціях;
- постійно підтримує контакти з внутрішніми і зовнішніми споживачами, прагне повністю зрозуміти і передбачити їх потреби і турботи;
- щоб вивчити і зрозуміти точку зору споживачів, ставить себе на їх місце;
- піклується про те, щоб споживачі служби персоналу сприймали її як сторону, до якої необхідно прислухатися;

- для підвищення результатів своєї роботи діє відповідно до інформації, отриманої від споживачів в процесі зворотного зв'язку.

Емоційний інтелект — це здатність направляти колективні емоції у потрібне русло, створювати в державному органі приязну атмосферу, викликати в людей ентузіазм, надавати їм емоційну підтримку та вміння запобігати і боротись з негативними настроями; здатність бути проникливим під час оцінювання ситуацій і тонкощів людських взаємин.

Чому такий важливий емоційний інтелект? Тому що в роботі фахівця з управління людськими ресурсами він, можливо, грає навіть більшу роль, ніж когнітивний інтелект (Cognitive Intelligence or Intelligence Quotient — IQ). Коефіцієнт розумового розвитку (IQ) традиційно вважається одним з ключових індикаторів подальшого особистого і професійного успіху, проте прогноз, заснований тільки на цьому коефіцієнті, часто буває помилковим.

Можна навести багато прикладів, коли людина надзвичайно обдарована, має високий показник IQ, проте в професійній діяльності непродуктивна. Володіння ж емоційним інтелектом (EQ), як правило, завжди говорить про те, що така людина неодмінно доб'ється і особистого, і професійного успіху. Слід підкреслити, що сьогодні багатолідируючих організацій використовують EQ як ключовий індикатор потенційно високого рівня виконання роботи.

Поведінка фахівця у сфері управління людськими ресурсами має бути емоційно привабливою. Емоційний інтелект складається з емпатії (Empathy), знання самого себе (Self-Awareness), мотивації (Motivation), умінь управляти своїми емоціями (Emotions Management) та співробітництва і роботи в команді (соціальних умінь і особистих якостей). Емоційний інтелект допомагає вибудовувати в процесі роботи міжособистісні відносини, що є ключовим чинником успіху професіонала у сфері управління людськими ресурсами.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє емоційним інтелектом:

- емпатія: розуміє емоційний стан іншої людини за допомогою співпереживання і проникнення в його суб'єктивний світ; розпізнає емоційний стан людини на основі його мімічних реакцій, вчинків, жестів тощо; здатний впливати на емоції кожного члена колективу;
- знання самого себе: усвідомлює свої здібності, можливості, знання, інтереси, ідеали і мотиви поведінки; вміння осмислювати свої почуття; використовувати свої схильності для ухвалення правильного

рішення; оцінює себе реально і впевнений у собі; здатний приймати і виконувати рішення, незважаючи на незгоду з ними інших людей;

- мотивація: усвідомлює свої глибинні бажання і проявляє наполегливість у досягненні цілей; докладає достатні зусилля протягом необхідного проміжку часу під впливом усієї сукупності внутрішніх чинників, що спонукають і підвищують його активність; наполегливо йде вперед, незважаючи на розчарування і можливі невдачі;

- управління емоціями: вміння таким чином управляти своїми думками і почуттями в складних обставинах, щоб під час вирішення спірних питань або ситуацій досягти позитивного результату; здатний не піддаватися на провокації і чинити опір спокусі бути залученим у неналежну ситуацію; може вибудовувати ситуації і здійснювати діяльність за дезорганізуючих обставин, що впливають на емоційну сферу людини; вміння швидко відновлюватися після емоційних потрясінь;

- співробітництво і робота в команді (соціальні компетенції): проявляє здатність і готовність відповідально створювати і підтримувати стосунки, ділові контакти і зв'язки; може диференціювати і розуміти вірогідні вигоди і загрозу в стосунках; уміння взаємодіяти з іншими людьми раціональним і чесним способом, що включає розвиток почуття соціальної відповідальності і солідарності; здатний демонструвати пошану до думки інших людей, навіть якщо з ними не згоден.

Орієнтація на результат — спроможність цілеспрямовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів. Це оцінка, розстановка пріоритетів і розробка робочих планів; знання, яким найбільш ефективним способом виконати роботу якісно і своєчасно; уміння ефективно використовувати ресурси, формувати бюджети, відстежувати їх виконання, не виходити за рамки бюджетів; знаходити шляхи для поліпшення якості в межах встановленого часу і витрат; шукати можливості для економії витрат.

У ідеалі цю особисту якість можна проілюструвати такими прикладами, як виконання роботи або завдання краще, швидше, за умови нижчих витрат і найефективніше, або як поліпшення якості надання послуг, підвищення задоволення споживачів без спеціальної на те вказівки або доручення.

Чому така важлива орієнтація на результат? Тому що вона означає чітке виконання своїх обов'язків і обіцянок; доведення справи до кінця і підтримка постійного рівня високої результативності праці незважаю-

чи на складнощі і розчарування. Орієнтація на результат — це прагнення до мети до тих пір, поки вона не досягнута або її досягнення представляється неможливим; це подолання перешкод на шляху до мети і багатократні спроби все-таки добитися бажаного результату; це дії, спрямовані не лише на виконання завдання, але й на його перевиконання; це вирішення проблем без яких-небудь спеціальних на те знань.

Співробітник компанії Honda дорогою додому зупиняється і випрямляє двірники на кожній «хонді», якщо вони погнуті. Це кращий з відомих прикладів, що ілюструє особисту якість «орієнтацію на результат». Звичайно, безглуздо ігнорувати прірву між українською та японською культурою, але, проте, чом би нам не навчитися підтримувати постійний рівень високої результативності праці і вирішувати проблеми, якщо навіть ми ні від кого не отримували такої вказівки?

Володіння особистою якістю «орієнтація на результат» означає, що людина вмотивована і сфокусована на результаті, а значить, вона здатна добитися найвищого рівня майстерності у своїй професії. Прихильність справі (Commitment) і відповідальність (Accountability) за досягнення результатів дають людині енергію і відчуття успіху, навіть коли на її шляху виникають труднощі.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який орієнтований на результат:

- демонструє стабільні показники результативності праці навіть під тиском несприятливих чинників (нестачі робочого часу або нечіткості під час постановки завдань вищим керівництвом);
- не втрачає самовладання у критичних ситуаціях;
- демонструє вміння встановлювати вимоги до власної роботи і роботи підлеглих;
- має здатність визначати важкі цілі і розставляти пріоритети для себе і співробітників, робить усе можливе, щоб досягти цих цілей, докладаючи великі, але реальні і можливі зусилля;
- розставляючи пріоритети і визначаючи цілі, аналізує витрати, щоб отримати потенційну вигоду;
- демонструє вміння підвищити рівень власної компетентності для досягнення кращого особистого результату і підвищення ефективності структурного підрозділу і/або державного органу;
- незважаючи на перешкоди, докладає численні зусилля, щоб досягти поставлених цілей;
- демонструє вміння ефективно управляти своїм часом (Time Management);
- інвестує час і ресурси для визначення можливих ризиків, щоб їх мінімізувати;

- розробляє план дій для себе і/або співробітників з метою досягнення конкретної мети;
- уміє розподіляти навантаження;
- здійснює ефективне управління ресурсами за пріоритетами, що змінюються, щоб досягти результату в межах бюджету, відповідно до стандартів якості та у встановлені терміни;
- стимулює своїх підлеглих до ефективного вирішення завдань;
- підвищує рівень особистої і колективної роботи, пропонуючи і реалізуючи щось нове, можливо, сміливе і унікальне;
- визначає можливості удосконалення системи і/або виконання роботи;
- систематично оцінює результати і терміни вирішення завдань.

Креативне мислення — це здатність знаходити і застосовувати інноваційний, адаптивний, проєктний і творчий підхід в управлінні процесом прийняття рішень, вирішувати нестандартні завдання; здатність йти на розумний ризик, готовність долати перешкоди, внутрішня мотивація, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який володіє креативним мисленням:

- пропонує 3 і більше варіантів вирішення проблеми;
- може розглядати варіанти як взаємовиключні, так і взаємодоповнюючі;
- не орієнтується на старі ідеї, тільки за крайньої необхідності;
- прагне створити щось нове;
- пропонує нові ідеї, які є перспективними і підвищують ефективність, імідж державного органу;
- активно захищає свою нову ідею;
- на будь-яку запропоновану тему називає велику кількість асоціацій не однотипних за своїм змістом.

Самовдосконалення — вміння безперервно підвищувати свій рівень професійної компетентності, максимально використовувати власні можливості, здатність організовувати власну діяльність з метою оптимального й раціонального використання робочого та вільного часу. Відкритість новим знанням і досвіду. Готовність братися за вирішення більш складних завдань з метою свого професійного розвитку.

Характеристики поведінки керівника служби персоналу, який спрямований на самовдосконалення:

- знає і правильно оцінює свої сильні і слабкі сторони;
- відкритий і сприйнятливий до зворотного зв'язку;
- запитує зворотний зв'язок про свою роботу і використовує цю інформацію для вдосконалення своєї діяльності;
- здатний контролювати свою ефективність щодо цілей і стандартів;
- регулярно здійснює пошук інформації про зміни, що відбуваються, і появу нових розробок у своїй сфері діяльності;
- ставить конкретні цілі для професійного саморозвитку з урахуванням розвитку державного органу;
- використовує вдалий досвід конкурентів, колег і партнерів або їх помилки для підвищення свого рівня професійної компетентності;
- набуває нових знань і навичок в суміжних сферах діяльності;
- робить практичні кроки до саморозвитку (читає спеціальну літературу, відвідує семінари тощо);
- активно виявляє і шукає можливості для саморозвитку;
- управляє власною кар'єрою.

Відповідальність — здатність усвідомлювати і виконувати належним чином закріплені за посадою

завдання та посадові обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій та бездіяльності як у сфері наданих повноважень, так і в суспільній сфері. Це здатність під час ухвалення рішення брати на себе відповідальність за свої дії і дії своїх підлеглих, беручи на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати.

Характеристики поведінки відповідального керівника служби персоналу:

- несе відповідальність за свої рішення та дії;
- бере на себе відповідальність за роботу своїх підлеглих;
- відкрито визнає свою провину і свої помилки;
- пунктуальний і надійний;
- бере на себе відповідальність за проблеми, коли вони виникають;
- працюючи в команді, демонструє прагнення досягти командних цілей і бере на себе відповідальність за досягнення результату;
- не відмовляється від узятих на себе зобов'язань навіть під час зіткненні з труднощами;
- перевіряє чи якісно і у встановлені строки виконується робота, завдання;
- активно шукає підвищення ефективності використання ресурсів;
- використовує усі можливі способи і активно діє для виконання узятих на себе зобов'язань.

Типові профілі професійної компетентності посад керівника та працівників служби персоналу

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я), прізвище та підпис керівника державної служби у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті)

»__» _____ 20__ р.

ПРОФІЛЬ професійної компетентності посади керівника, заступника керівника, керівника структурного підрозділу у складі служби персоналу

I	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
1	Найменування державного органу	Державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим або їх апарат
2	Найменування структурного підрозділу	Служба персоналу або структурний підрозділ служби персоналу
3	Найменування посади	Керівник, заступника керівник, керівника структурного підрозділу у складі служби персоналу

4	Група посади державної служби	II, III
5	Підгрупа посади державної служби	II-1, II-2, II-3, II-4 або III-1, III-2, III-3, III-4
6	Мета посади	Забезпечення реалізації державної політики в сфері державної служби з питань управління персоналом у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті та структурних підрозділах цього державного органу або його апарату
7	Зміст виконуваної за посадою роботи	• забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень; • участь у розвитку державного органу; • планування і прогнозування потреби у людських ресурсах; • відбір персоналу; • організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу; • адаптація персоналу; • організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри державних службовців; • управління ефективністю службової діяльності державних службовців; • розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг; • організаційно-методичне забезпечення управління персоналом; • забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук); • участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням; • спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях; • документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення
II ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ		
1	Мінімальні загальні вимоги	
1.1	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Спеціаліст (магістр)
1.2	Освіта	Повна вища освіта
1.3	Стаж роботи	Відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» для конкретної групи та підгрупи посад державної служби
2	Спеціальні вимоги	
2.1	Напрямок підготовки (спеціальність)	Управління персоналом, державне управління, державна служба
2.2	Досвід роботи	Досвід роботи в сфері управління людськими ресурсами (кадрового діловодства), в тому числі в державному або приватному секторі
2.3	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	• Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», трудове законодавство; • основи психології та сучасні методи управління людськими ресурсами; • кадрове діловодство та статистична звітність; • основи управління та організації загального діловодства, архівної справи; • державна мова; • знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення
2.4	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	• стратегічне планування; • прийняття управлінських рішень; • використання та управління ресурсами; • організація та планування роботи; • управління змінами; • впровадження удосконалень та інновацій; • ефективна комунікація; • робота з інформацією; • планування і відбір людських ресурсів; • управління ефективністю службової діяльності персоналу; • мотивація персоналу; • планування кар'єри та професійний розвиток персоналу

2.5	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	• лідерство; • орієнтація на споживача; • емоційний інтелект; • орієнтація на результат; • креативне мислення; • самовдосконалення; • відповідальність
-----	---	--

Типові профілі професійної компетентності посади керівника та працівників служби персоналу є загальними для всіх служб персоналу, тому що розроблялись без урахування розподілу функціональних обов'язків.

Головною метою служби персоналу є забезпечення державного органу людськими ресурсами, здатними ефективно вирішувати завдання державного органу, та його ефективного використання, професійний і соціальний розвиток.

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади, ініціали (ім'я), прізвище та підпис керівника державної служби у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті)

» ____ » _____ 20 ____ р.

**ПРОФІЛЬ
професійної компетентності посади спеціалістів
служби персоналу**

I	ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСАДИ	
1	Найменування державного органу	Державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим або їх апарат
2	Найменування структурного підрозділу	Служба персоналу або структурний підрозділ служби персоналу
3	Найменування посади	Спеціаліст
4	Група посади державної служби	IV, VI
5	Підгрупа посади державної служби	IV-1, IV-2, IV-3 або V-1, V-2, V-3, V-4
6	Мета посади	Участь у реалізації державної політики в сфері державної служби з питань управління персоналом у державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті та структурних підрозділах цього державного органу або його апарату
7	Зміст виконуваної за посадою роботи	• забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень; • участь у розвитку державного органу; • планування і прогнозування потреби у людських ресурсах; • відбір персоналу; • організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу; • адаптація персоналу; • організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри державних службовців; • управління ефективністю службової діяльності державних службовців; • розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг; • організаційно-методичне забезпечення управління персоналом; • забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук);

		• участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням; • спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях; • документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення
II	ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИ	
1	Мінімальні загальні вимоги	
1.1	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Спеціаліст (магістр), бакалавр або молодший спеціаліст
1.2	Освіта	Повна вища освіта, базова вища освіта або неповна вища освіта
1.3	Стаж роботи	Відповідно до статті 16 Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу» для конкретної групи та підгрупи посад державної служби
2	Спеціальні вимоги	
2.1	Напрямок підготовки (спеціальність)	Управління персоналом, державне управління, державна служба
2.2	Досвід роботи	Досвід роботи в сфері управління людськими ресурсами (кадрового діловодства), в тому числі в державному або приватному секторі
2.3	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	• Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», трудове законодавство; • основи психології та сучасні методи управління людськими ресурсами; • кадрове діловодство та статистична звітність; • основи управління та організації загального діловодства, архівної справи; • державна мова; • знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення
2.4	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	• використання та управління ресурсами; • організація та планування роботи; • управління змінами; • ефективна комунікація; • робота з інформацією; • планування і відбір людських ресурсів; • управління ефективністю службової діяльності персоналу; • мотивація персоналу; • планування кар'єри та професійний розвиток персоналу
2.5	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	• орієнтація на споживача; • емоційний інтелект; • орієнтація на результат; • креативне мислення; • самовдосконалення; • відповідальність

Основними завданнями служби персоналу є:

- забезпечення здійснення керівником державної служби у державному органі своїх повноважень;
- забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби з питань управління людськими ресурсами державного органу;
- участь у розвитку державного органу;
- планування і прогнозування потреби у людських ресурсах;
- відбір персоналу;
- організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу;
- адаптація персоналу;

- організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри державних службовців;
- управління ефективністю службової діяльності державних службовців;
- розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг;
- організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами;
- забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, які отримують несподіваний відгук);
- участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контролі за його виконанням;

- спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях;

- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба персоналу відповідно до покладених на неї завдань:

- вивчає поточну та перспективну потребу в персоналі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби у державному органі;

- планує роботу з персоналом;

- здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби у державному органі з питань управління персоналом та вносить йому відповідні пропозиції щодо удосконалення роботи з персоналом;

- здійснює організаційне забезпечення роботи галузевої (регіональної) ради по роботі з кадрами;

- у межах своєї компетенції бере участь у розробленні структури апарату державного органу та його штатного розпису;

- надає методичну допомогу та контролює розроблення посадових інструкцій персоналу;

- у межах компетенції розробляє і погоджує проекти нормативно-правових актів органу.

Разом з іншими структурними підрозділами служба персоналу:

- вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад у державному органі, керівників підпорядкованих організацій;

- планує переміщення по службі державних службовців з урахуванням їх індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результатів роботи, вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби у державному органі;

- розробляє вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;

- розробляє та у разі необхідності переглядає профілі професійної компетентності державної служби у державному органі;

- вносить за поданням структурних підрозділів пропозиції керівнику державної служби у державному органі щодо переміщення державних службовців;

- здійснює організаційно-методичне забезпечення проведення конкурсу на заміщення посад груп II, III, IV і V у державному органі та відповідних посад у підпорядкованих організаціях, призначення на які здійснюються керівником державного органу;

- здійснює 1 раз на 2 роки підготовку проекту програми іспиту (тестів) для проведення конкурсу

на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;

- вивчає потреби та вносить керівнику державної служби у державному органі пропозиції щодо організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу державного органу та підпорядкованих організацій;

- формує замовлення та організовує підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу державного органу та підпорядкованих організацій, забезпечує укладання відповідних угод із навчальними закладами;

- організовує роботу щодо стажування персоналу органу державної влади.

- організовує проведення внутрішніх навчань персоналу державного органу та підпорядкованих організацій;

- здійснює консультування персоналу з питань професійного розвитку;

- організовує навчання працівників служб персоналу підпорядкованих організацій;

- бере участь у розробці та застосуванні заходів із стимулювання праці персоналу державного органу;

- розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

- у межах компетенції та за дорученням керівника державної служби готує у визначеному законодавством порядку документи про притягнення персоналу до дисциплінарної відповідальності;

- надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів;

- здійснює методичне та інформаційне забезпечення роботи служб персоналу підпорядкованих організацій;

- готує матеріали щодо призначення на посади та звільнення з посад персоналу державного органу та керівників підпорядкованих організацій;

- приймає від кандидатів на посади державної служби необхідні документи;

- ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку органу державної влади, посадовою інструкцією державного службовця з проставленням ними підписів та дати ознайомлення;

- видає державному службовцю службове посвідчення;

- організовує складення Присяги державного службовця, який вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям, вносить про це записи у трудові книжки;

- здійснює ведення комп'ютерного обліку електронних особових справ та електронних карток державних службовців.

- обчислює стаж роботи та державної служби;
- формує графік відпусток персоналу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде їх облік;

- здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) персоналу;

- оформляє і видає довідки з місця роботи працівника;

- опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;

- у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу, у тому числі за кордон;

- готує у межах компетенції документи щодо призначення пенсій персоналу;

- забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акта про звільнення, належно оформленої трудової книжки;

- веде звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;

- розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів з питань управління персоналом;

- перевіряє дотримання вимог законодавства про державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку у державному органі та підпорядкованих організаціях;

- здійснює контроль стану управління персоналом у підпорядкованих організаціях, проводить перевірки з цих питань;

- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців державного органу, а також керівників підпорядкованих організацій;

- проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

- у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів з керівниками підпорядкованих організацій, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому чинним законодавством;

- здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансово-

го характеру за минулий рік до служби персоналу та зберігає матеріали про проведення та результати спеціальної перевірки відомостей в особових справах.

Служба персоналу має право:

- взаємодіяти з структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до її компетенції;

- одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу та підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

- за погодженням з керівником державної служби у державному органі брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом;

- на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї повноважень;

- за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших державних органах, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

Перш ніж реорганізувати кадрову службу у службу персоналу, керівнику державної служби та співробітникам кадрової служби у державному органі необхідно визначити, які основні питання, а частіше проблеми служба повинна буде вирішити. Тому до того, як служба буде створена, слід **зробити наступні кроки:**

1. Проаналізувати ситуацію в сфері управління людськими ресурсами: виявити найгостріші проблеми.

2. Відповісти на питання: що ми хочемо змінити?

3. Ці дослідження дозволять відповісти на питання: «Яку структуру матиме служба персоналу?», «Які завдання вона повинна буде вирішити в першу, в другу, в третю чергу?» тощо.

4. Розробити профілі професійної компетентності посад служби персоналу та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад.

5. Прийняти рішення про те, які тимчасові і матеріальні ресурси готовий витратити державний орган, щоб знайти потрібних йому фахівців або підвищити рівень професійної компетентності працівників кадрових служб, і створити службу персоналу, що відповідає власним очікуванням державного органу, стратегії його діяльності та вимогам державної кадрової політики та Закону України від 17.11.2011 № 4050-VI «Про державну службу».

Для забезпечення ефективного стратегічного управління людськими ресурсами у державному органі служба персоналу перш за все повинна буде розробити і реалізувати наступні заходи:

- розробити кадрову політику, стратегію управління людськими ресурсами та план реформування кадрової служби у службу персоналу;
- ввести нові методи добору і оцінки персоналу;

- впровадити систему планування кар'єри та професійного розвитку персоналу, ротацію кадрів;
- розробити програми адаптації персоналу;
- розробити нову систему стимулювання і трудової мотивації;
- розробити заходи з управління трудовою дисципліною;
- розробити систему вирішення конфліктів в колективі тощо. ■

ДОВІДКОВО. Підсумки виконання у 2012 році завдань першого етапу (2012-2013 роки) реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки

На виконання Указу Президента України від 20 липня 2012 р. № 453 «Про план заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» Нацдержслужбою України опрацьовано та узагальнено інформацію центральних органів виконавчої влади, інших державних органів щодо виконання Плану заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки.

Із 22 пунктів Плану заходів, передбачених на 2012 рік, виконано — 13, в стадії виконання знаходяться — 9. Напрями, за якими здійснювались у 2012 році заходи щодо реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, охоплювали питання впровадження нового законодавства про державну службу; професійної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби; комунікативних заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня фахівців, та на розв'язання проблем працевлаштування молоді; підвищення престижу робітничих професій шляхом проведення профорієнтаційної роботи серед молоді та президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

Переважна частина доручених Нацдержслужбі України заходів (8 з 10 пунктів) була реалізована.

Зокрема, забезпечено виконання усіх завдань щодо формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації». Розпорядженням Президента України від 29 грудня 2012 р. № 246/2012-рп затверджено список із 60 осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву в 2012 році. На виконання зазначеного розпорядження Нацдержслужбою України затверджено перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, який включає: навчальні сесії, дистанційне та самостійне навчання, літню тренінгові школи, стажування в центральних органах виконавчої влади та за кордоном, участь у міжнародних конференціях з питань реалізації комплексних реформ в державі.

У 2012 році визначено на конкурсних засадах 25 вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління», яким надано державне замовлення у кількості 1457 слухачів, з них за спеціальностями «Державне управління» — 338 слухачів, «Державна служба» — 1119 слухачів.

Також у 2012 році забезпечено організацію та проведення комунікативних заходів з питань формування кластерної моделі системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, проведено

Всеукраїнську конференцію «Наука і влада» (13-14 вересня 2012 р., м. Яремче, Івано-Франківська обл.); IV щорічні Рішельєвські академічні читання (24-26 вересня 2012 р., м. Одеса); Всеукраїнську нараду-семинар щодо стратегічних орієнтирів розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах реалізації адміністративної реформи (24 вересня 2012 р., м. Одеса) тощо.

З метою роз'яснення норм нового законодавства про державну службу проведено 220 семінарів, в яких взяли участь 7602 державних службовців кадрових підрозділів центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій.

З метою надання консультативної та методичної допомоги кадровим службам з питань розроблення профілів професійної компетентності посад проведено 220 семінарів та 6 тренінгів для центральних і місцевих органів виконавчої влади та інших державних органів.

Окрім того, наказом Нацдержслужби України від 20 липня 2012 р. № 148 затверджено Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті та наказом Нацдержслужби України від 12.11.2012 № 213 затверджено Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи І у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті.

З метою забезпечення оновлення галузевого стандарту Нацдержслужбою України разом із МОНмольдспорту України затверджено спільний наказ від 20 серпня 2012 р. № 161/936 «Про склад робочої групи та план розробки галузевого стандарту вищої освіти з підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління». Зміни до Галузевого стандарту стосуються переліку навчальних дисциплін і практик спеціальності 8.15010002 «Державна служба» напряму підготовки «Державне управління» та розподілу змісту освітньо-професійної програми за циклами дисциплін і критеріями нормативності та вибірковості.

Окрім того, в поточному році Нацдержслужбою України із залученням зацікавлених державних органів розроблено проект Плану заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яким передбачено 24 заходи, спрямованих на забезпечення підготовки кваліфікованих фахівців різних сфер життєдіяльності держави. З урахуванням виконання Плану заходів на 2012 рік та розробленим проектом Плану заходів на 2013 рік забезпечується виконання першого етапу реалізації положень зазначеної Стратегії (2012-2013 роки). ■

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ



Дмитро ЛЕТУЧИЙ,

начальник відділу роботи з персоналом ДП «Укрдіпромез»,
здобувач кафедри державного управління та місцевого
самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Анотація. Проаналізовано види стилів управління персоналом у сфері державної служби та підходи науковців щодо їх вдосконалення. Встановлено, що однією з умов ефективності управління за допомогою визначеного стилю є його відповідність індивідуальним якостям керівника.

Ключові слова: державна служба, персонал, стиль управління, стиль керівництва, лідерство, лідер, удосконалення, ефективність, результативність.

Аннотация. Проанализированы виды стилей управления персоналом в сфере государственной службы и подходы ученых по их совершенствованию. Установлено, что одним из условий эффективности управления с помощью определенного стиля является его соответствие индивидуальным качествам руководителя.

Ключевые слова: государственная служба, персонал, стиль управления, стиль руководства, лидерство, лидер, усовершенствования, эффективность, результативность.

Annotation. Analyzed the types of management styles personnel in the civil service and scientific approaches for their improvement. Found that one of the conditions the effectiveness of using a certain style is its relevance to individual leadership.

Keywords: public service, the staff, management style, leadership style, leadership, leader, improvement, efficiency, effectiveness.

Постановка проблеми.

Запровадження сучасної парадигми державного управління вимагає модернізації державної служби, одним із завдань якої є підвищення професіоналізму державних службовців.

Стиль управління, який залежить від особистості керівника, відіграє важливу роль у професіоналізації державної служби. Саме від лідерської позиції керівника із стратегічним та аналітичним мисленням, здатного не лише вирішувати складні проблеми сьогодення, але і мотивувати державних службовців, заохочувати їх до самовдосконалення, підвищувати рівень своєї компетентності та професійної майстерності, багато в чому залежить реалізація поставленого завдання.

Аналіз останніх публікацій показав, що проблеми формування ефективного стилю управління досить активно висвітлюються у працях вітчизняних науковців Н. Гончарук [7], С. Серьогіна [16], М. Мурашка [13], А. Воєдила [5], В. Шатуна [19], Н. Васильєвої [3], Д. Вітра [4] та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій з даного питання, багато теоретичних питань залишаються дискусійними, зокрема стосовно типології стилів управління персоналом, їх впливу на підвищення ефективності діяльності органу, тощо, тому основні напрямки удосконалення стилів управління персоналом залишаються ще остаточно не сформованими.

Метою даної статті є визначення основних шляхів удосконалення стилів управління персоналом у сфері державної служби.

Виклад основного матеріалу.

Як свідчать результати аналізу наукових доробків зарубіжних і вітчизняних дослідників єдиних підходів як до визначення поняття стилю управління, так і до його типології, не має до цього часу. Разом з тим, можна впевнено сказати, що їх погляди збігаються в тому, що і результативність, і ефективність діяльності будь-якого органу залежать від стилю управління його керівника.

Російський науковець Г. Атаманчук, підтверджуючи думку, що стиль безпосередньо залежить від його основного носія — людини, саме поняття стилю розглядає як систему соціально-ефективних способів, засобів, форм і методів щоденного функціонування посадових осіб і в цілому органів державної влади і місцевого самоврядування, що постійно розвиваються; систему, яка побудована на відповідних принципах та забезпечує раціональне і демократичне ведення управлінських справ [1, с. 430]. В. Малиновський визначає стиль управління як сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення завдань і проблем, що використовуються в практичній діяльності керівником [12, с. 198]; Ф. Хміль — як гнучку поведінку керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі від ситуації та виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом [18, с. 175]; М. Мурашко — як манеру та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. [13, с. 113].

Досліджуючи стиль роботи керівного персоналу у сфері державної служби, Н. Гончарук розглядає це поняття як реально використовувану систему соціально-ефективних способів і тих, що постійно розвиваються; засобів, форм і методів повсякденного функціонування посадових осіб і в цілому органів державної влади, яка базована на відповідних принципах, що забезпечує раціональне та демократичне ведення управлінських справ [7, с. 163].

На її думку, відмінність роботи керівного персоналу у сфері державної служби від стилю роботи в інших сферах суспільства полягає, перш за все, в тому, що: «1) соціальна активність керівного персоналу і відповідальних органів пов'язана з використанням державно-владних повноважень або опорою на них; 2) така активність чітко та повною мірою законодавчо регламентована й відбувається в установлених формах і процедурах; 3) ця активність має на меті формування та реалізацію керівних дій» [7, с. 163].

Найчастіше стиль керівництва ототожнюють з типологією керівників і розглядають три стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. У реальному житті названі стилі управління, як і відповідні типи керівників, «у чистому виді» не зустрічаються, на практиці вони використовуються в різних сполученнях. Ефективність того чи іншого стилю або їхнього сполучення визначається конкретними умовами діяльності, що постійно і досить часто змінюються [19, с. 114].

Серед типів державного службовця С. Серьогін виокремлює «ідеолога», «аналітика», «адміністратора», «технолога» і «фахівця» [16].

Необхідно також враховувати, що певні стилі управління персоналом ефективно реалізуються тільки за певних умов. Роль керівника полягає у формуванні сприятливої ситуації для реалізації таких стилів. Це може досягатися за допомогою ефективної політики добору, розміщення і розвитку персоналу, а також комплексу заходів зі створення оптимальної організаційної структури. Тобто, за умови наявності у керівника особливої здатності — лідерства — «здатності впливати на індивідів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети» [13, с. 118].

Адже, лідерство — це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [2, ст. 231], а лідер — це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистісними видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями [15, ст. 546].

Лідерство є одним із восьми принципів загального управління якістю (Total Quality Management — TQM). Саме завдяки лідерству та конкретним діям керівник може створити як умови для цілкового залучення працівників до процесів удосконалення та підвищення результативності діяльності органу, так і для ефективності його функціонування.

У словнику-довіднику «Державне управління та державна служба» поняття «ефективність» розглядається як певне співвідношення результатів, які були досягнуті в роботі державної організації, до поставлених цілей [8, с. 124]; згідно із ДСТУ ISO 9000:2007, поняття «результативність» (effectiveness) розглядається як ступінь реалізації запланованих дій і досягнення запланованих результатів [17, с. 8], а «ефективність» (efficiency) — співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами [там же, с. 8].

Висвітлюючи питання управління якістю в масштабах компанії відповідно до принципів стандарту якості серії ISO, відомий японський професор Йосіо Кондо вказує на те, що цільове управління включає три етапи: постановка цілей, досягнення цілей і оцінка результатів [11, с. 95–96].

Тобто, управління якістю — це «ті аспекти виконання загальної функції управління, які визначають політику у сфері якості, цілі і відповідальність, а також здійснюють з їх допомогою такі засоби, як планування якості, оперативне управління ним, його

забезпечення та покращення в рамках системи якості» [14 с. 39].

Складовими ефективного стилю є: орієнтація на дії і активну працю; уважне ставлення до підлеглих; заохочення самостійності і творчості; створення умов для досягнення максимальних результатів; відданість обраній справі; підтримка цінностей і добрих традицій колективу; усвідомлення кожним членом колективу своєї відповідальності [19, с. 115].

Досліджуючи типологію стилів, М. Мурашко виокремлює одновимірні стилі управління, до яких відносить авторитарний стиль, автономний, співпричетний та комбінований [13, с. 113].

Водночас, погоджуємось, що «не існує універсального стилю керівництва. При виборі стилю менеджери користуються такими основними критеріями: наявність досвіду і необхідної інформації про підлеглих; рівень вимог до рішення, яке потрібно прийняти; структурованість і складність проблеми; ступінь причетності підлеглих до справ організації; імовірність того, що одноособове рішення отримає підтримку персоналу; зацікавленість виконавців у результаті; ступінь імовірності виникнення конфлікту в результаті ухвалення рішення» [19, с. 115]. На думку В. Шатуна, оптимальним можна визнати такий стиль керівництва, що базується на демократичному, найбільш динамічному стилі, здатному в гострих ситуаціях перетворюватися на авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації — у ліберальний стиль керівництва [19, с. 115]. Такої ж думки дотримується і Л. Калушка, яка зазначає, що «сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління. Він повинен черпати з кожного із стилів» [10, с. 78].

Однією з умов ефективності управління за допомогою визначеного стилю є його відповідність індивідуальним якостям самого менеджера. Не можна не погодитись, що «формування стилю керівництва — це тривалий і досить складний процес. Стиль кожного керівника обов'язково має відбиток його неповторної особистості, властиві цій людині індивідуальні особливості і, у першу чергу, визначається: ступенем оволодіння знаннями сучасного менеджменту; рівнем професіоналізму, практичним досвідом і діловими якостями; інтелектом, моральними якостями і загальною культурою; життєвими установками і цінностями; ступенем відповідності особистих якостей характеру об'єкта управління; особливостями характеру і темпераменту; умінням і манерою спілкуватися з людьми в процесі роботи [19, с. 116].

Досліджуючи окремі аспекти удосконалення управлінського процесу в органах державної податкової служби, А. Головач зазначає, що на стиль управління впливають три основні чинники, які формують індивідуальний стиль діяльності керівника:

- ступінь відповідності та співвідношення мети, завдань, форм і методів в управлінських процесах (нині вказаний чинник дедалі частіше визначають як управління за результатами);
- ступінь взаємодії суб'єктів управління на основі чіткого розмежування їх функцій і кооперації зусиль;
- ступінь обліку і використання ситуації, в якій здійснюється діяльність [6].

Зокрема, у дисертаційному дослідженні «Розвиток стилю державно-управлінської діяльності» В. Єгановим обґрунтовано доцільність розмежування трьох рівнів стилю державно-управлінської діяльності: загальнодержавного, організаційного та індивідуального. З'ясовано, що на стиль державно-управлінської діяльності загальнодержавного рівня впливають такі чинники, як ступінь складності вирішуваних завдань, політичний режим, рівень економічного розвитку країни, реальний ступінь забезпечення прав та свобод людини, імідж країни на міжнародному рівні, ступінь координованості роботи гілок влади, національна свідомість та патріотизм громадян. На стиль організаційного рівня впливають специфіка державно-управлінської діяльності, законодавче регулювання державно-управлінських відносин, організаційна культура. Стиль індивідуального рівня характеризується впливом: законодавчо закріплених норм поведінки службовців, індивідуальних характеристик та ціннісної орієнтації особистості, виховання, компетентності, комунікативності, досвідченості, управлінського стилю більш високого рівня керівництва [9].

Н. Васильєва розглядає стиль управління також як умову підвищення ефективності розвитку державної служби, адже на сьогодні виникає необхідність формування та розвитку системи державної служби, підвищення якості та ефективності державно-управлінської діяльності взагалі та підготовки державних службовців, які б мали достатньо високий інтелектуальний та творчий потенціал щодо вирішення складних проблем соціального розвитку суспільства. Тому, на її думку, необхідно формувати кардинально новий стиль управлінського мислення [3].

Проблемі формування стилю мислення суб'єкта державно-управлінської діяльності присвячено

дисертаційне дослідження Д. Вітра, у якому визначено конструктивні та перспективні за своїм потенціалом стилі мислення суб'єктів державно-управлінської діяльності, які сприятимуть розвитку системи державного управління в Україні; досліджено соціальну роль стилів у процесах суспільних трансформацій і впливу їх на систему державного управління в аспекті світової глобалізації та інтеграції України [4].

Сучасні стилі управління персоналом потребують оптимізації, що дасть змогу підвищити ефективність управлінської діяльності, у тому числі й державо-управлінської, а також більш повно й якісно реалізовувати потенціал державних службовців, створити сприятливі умови щодо реалізації кадрової політики, підвищення її ефективності тощо. На думку Н. Васильєвої, до механізмів оптимізації стилів управління можна віднести:

1. Методику оцінки й оптимізації соціально-психологічного клімату та стилю управління, попередження конфліктних ситуацій в органах управління, в основі якої повинно міститися:

- автоматизований варіант збору й аналізу даних, що спростить процедуру проведення обстеження, узагальнить результати та дасть можливість керівнику оперативно оцінити стан міжособистісних відносин, виявити динаміку задоволеності системою керівництва-підпорядкування, попередити негативні явища, стимулювати становлення і згуртованість колективів, підвищуючи тим самим їхню працездатність;

- цілеспрямований груповий та індивідуальний вплив на колектив, починаючи з етапу його формування і завершуючи атестацією кадрів, виявлення і корегування стилів управління відповідно до особливостей розвитку колективу.

2. Введення у постійно діючу систему підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, тренінгів з ситуативного управління з метою встановлення, вибору та корегування стилів управління державних службовців [3].

Досліджуючи психологічні особливості формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів А. Воєдило у своїй дисертаційній роботі обґрунтовує, що ефективність стилю управління визначається спрямованістю начальника, ступенем свідомого регулювання ним своїх психічних процесів і технічними прийомами його професійної діяльності. На його думку, процес формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів повинен здійснюватись за такими

напрямами: добір офіцерів, які володіють індивідуально-психологічними якостями й управлінськими вміннями, що визначають ефективний стиль управління; підготовка і додаткова підготовка офіцерів, яка базується на впровадженні відповідних методик підготовки та застосуванні психологічних технологій для досягнення бажаних ефектів у цих напрямках (опитування, тренінги, аутотренінги, педагогічні прийоми і способи) [5].

До чинників, які суттєво впливатимуть на формування стилю управління начальника навчального прикордонного підрозділу, ним було обрано: структуру і специфіку діяльності організації, стабільність і динамічність управлінських процесів, індивідуальні якості самого начальника, старших начальників, його колег і підлеглих; особливості ситуації, зорієнтованість начальника на виконання завдань і на врахування інтересів підлеглих [5].

Висновки проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження встановлено, що і результативність, і ефективність діяльності будь-якого органу залежать від стилю управління його керівника. Єдиних підходів як до визначення поняття стилю управління персоналом, так і до його типології, не має до цього часу. Найчастіше стиль управління персоналом ототожнюють з типологією керівників і розглядають такі стилі як автократичний, демократичний ліберальний, змішаний, авторитарний, автономний, співпричетний, комбінований тощо. Погляди науковців сходяться також на тому, що керівник, у першу чергу, незважаючи на типологію, має бути лідером, який забезпечить ефективне управління, оскільки лідерство є одним із восьми принципів загального управління якістю (Total Quality Management — TQM) і саме завдяки лідерству та конкретним діям керівник у сфері державної служби може створити умови для цілкового залучення працівників до процесів удосконалення та підвищення результативності діяльності та ефективності функціонування державного органу.

Складовими ефективного стилю є: орієнтація на дії і активну працю; уважне ставлення до підлеглих; заохочення самостійності і творчості; створення умов для досягнення максимальних результатів; відданість обраній справі; підтримка цінностей і добрих традицій колективу; усвідомлення кожним членом колективу своєї відповідальності.

Однією з умов ефективності управління за допомогою визначеного стилю управління персоналом називають його відповідність індивідуальним якостям самого керівника.

Стиль індивідуального рівня управління характеризується впливом законодавчо закріплених норм поведінки службовців, індивідуальних характеристик та ціннісної орієнтації особистості, виховання, компетентності, комунікативності, досвідченості, управлінського стилю більш високого рівня керівництва.

Ефективність стилю управління персоналом визначається спрямованістю керівника, ступенем свідомого регулювання ним своїх психічних процесів і технічними прийомами його професійної діяльності.

Процес формування ефективного стилю управління персоналом у сфері державної служби може здійснюватись за такими напрямками як: добір керівників, які володіють індивідуально-психологічними якостями й управлінськими вміннями, що

визначають ефективний стиль управління; підготовка і додаткова підготовка керівників, яка базується на впровадженні відповідних методик підготовки та застосуванні психологічних технологій для досягнення бажаних ефектів у цих напрямках (опитування, тренінги, аутотренінги, педагогічні прийоми і способи).

До механізмів оптимізації стилів управління персоналом у сфері державної служби можна віднести: методику оцінки й оптимізації соціально-психологічного клімату та стилю управління керівника, попередження конфліктних ситуацій в органах управління; введення у постійно діючу систему підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів тренінгів із ситуативного управління з метою встановлення, вибору та коригування стилів управління державних службовців.

Список використаних джерел

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления [Текст]. Курс лекций. / Г. В. Атаманчук. — М. : ОМЕГА-Л, 2006. — С. 430–432.
2. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінноситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
3. Васильєва Н. В. Стиль управління, як умова підвищення ефективності розвитку державної служби [Текст] / Н. В. Васильєва // Наук. вісник АМУ : зб. наук. пр. — 2010. — Вип. 4. — К. : АМУ, 2010. — С. 42–47. — (Серія : «Управління»).
4. Вітер Д.В. Формування стилю мислення суб'єкта державно-управлінської діяльності: теоретико-методологічні аспекти: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / Д.В. Вітер ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. — Д., 2007. — 20 с.
5. Воєдило А.М. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / А.М. Воєдило; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б.Хмельницького. — Хмельницький, 2006. — 20 с. — укр.
6. Головач А.В. Удосконалення управлінського процесу в органах державної податкової служби [Текст] / А.В. Головач // [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://radnuk.info/statsti/564-podatkovoe/> 14761-2011-01-19-02-14-06.html
7. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України [Текст] : [формування та розвиток] : моногр. / Н. Т. Гончарук. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. — 343 с.
8. Державне управління та державна служба [Текст] : словник — довідник / [укл. О. Ю. Оболенський]. — К. : КНЕУ, 2005. — 480 с.
9. Єганов В. В. Розвиток стилю державно-управлінської діяльності Єганов В. В. Розвиток стилю державно-управлінської діяльності : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 — теорія та істор. держ. упр. — ХарПІДУ НАДУ. — Харків, 2009. — 20 с. — укр.
10. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. Калушка // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 2 (7). — С. 74–80. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>.
11. Кондо Йосіо. Управление качеством в масштабах компании [Текст] : становление и этапы развития / Й. Кондо / [пер. с англ. Е. П. Маркова, И. Н. Рыбаков; научн. редак. к.т.н. Глазунов А. В., д. т. н. Лапидус В. А., к.т.н. Серов М. Е.]. — Киев. : АДЕФ — Украина, 2007. — 256 с.
12. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління [Текст] / В. Я. Малиновський. — К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. — 198 с.
13. Мурашко М. І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності [Текст] / М. Мурашко; [Центр перепідгот. та підвищ. кваліфікації прац. органів держ. влади, органів місц. самовряд., керівників держ. п-в, установ та орг. Черніг. облдержадмін]. — Чернігів : Черніг. береги, 2004. — 230 с.
14. Родченко В. В. Международный менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / В. В. Родченко. — К. : МАУП, 2000. — 240 с.
15. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту [Текст] : навч. посібн. / О.Д. Сердюк. — К. : Професіонал, 2004. — 432 с.
16. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством [Текст] : моногр. / С.М. Серьогін — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. — 456 с.
17. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Текст] : (ISO 9000 : 2005, IDT) : ДСТУ ISO 9000 : 2007. — [на заміну ДСТУ ISO 9000 — 2001; чинний від 2008 — 01 — 01]. — Офіц. вид. — К. : Держстандарт України, 2008. — V, 31 с. — (Національний стандарт України).
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом [Текст] : підр. [для студ. вищих навч. закл.]. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с. (Альма-матер).
19. Шатун В. Т. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. / В.Т. Шатун. — Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с. ■

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТ



Вадим ЛУНЯЧЕК,

завідувач сектора організації вечірньої форми навчання факультету підготовки магістрів державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат педагогічних наук, доцент

Анотація. Розглядаються питання вдосконалення процесу підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування. Особливий акцент зроблено на підвищенні кваліфікації посадових осіб, які опікуються питаннями розвитку соціально-гуманітарної сфери, зокрема сфери освіти.

Ключові слова: зміст навчання, навчальна програма, навчальний план, оцінювання, підвищення кваліфікації.

Аннотация. Рассматриваются вопросы усовершенствования процесса повышения квалификации государственных служащих, должностных лиц местного самоуправления. Особое внимание уделено повышению квалификации должностных лиц, которые отвечают за развитие социально-гуманитарной сферы, в частности сферы образования.

Ключевые слова: содержание обучения, учебная программа, учебный план, оценивание, повышение квалификации.

Annotation. The work touches upon issues related to and arising from improvement of the process of professional development of public administrators, local government officers. Special emphasis is placed on professional development of officers concerned with development of social-humanitarian sphere, particularly, that of education.

Keywords: education content, curriculum, syllabus, assessment, professional development

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Соціально-гуманітарна сфера є важливою складовою сталого розвитку України. Сьогодні у світі доведено, що країни з високим рівнем соціального капіталу мають також відповідно високий індекс людського розвитку. Саме тому поліпшення управління соціально-гуманітарною сферою є нагальною потребою сучасності. Разом із тим більшість керівників цієї сфери, які є державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, не мають спеціальної професійної підготовки для вирішення завдань у цій галузі. Відповідні прогалини можна на сьогодні ліквідувати тільки в процесі підвищення їх кваліфікації. У той же час існуючі підходи не можуть задовольнити вимоги поточного моменту. Виходячи з цього, у запропонованій роботі зроблено спробу надати пропозиції щодо модернізації процесу підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які відповідають за соціально-гуманітарну складову державного управління, зокрема сферу освіти.

Аналіз досліджень та публікацій.

Питання підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування у своїх роботах розглядали М. Білинська, О. Брайченко, В. Гошовська, Д. Дзвінчук, В. Журавський, В. Золотарьов, Б. Костенко, В. Луговий, О. Мельников, М. Міненко, Н. Нижник, О. Оболенський, Н. Протасова, А. Тамм та ін. Слід підкреслити, що останнім часом більшістю авторів акцент робиться на поліпшення змістовного наповнення та індивідуалізації процесу підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, як умов його ефективності.

Так, І. Кравченко зауважує, що ефективність підвищення кваліфікації керівних кадрів – це соціально-економічна категорія, яка відображає результат навчання в системі підвищення кваліфікації через максимально можливу реалізацію керівником власного соціально-трудоного потенціалу в професійній діяльності при одночасному задоволенні потреб усіх

учасників соціально-економічних відносин. Автор наголошує, що вирішення проблеми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування значною мірою залежить від змісту навчання, його випереджального характеру, його відповідності потребам економічного і соціального розвитку держави, завданням та функціям органів державної влади і органів місцевого самоврядування, посадовим обов'язкам державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування тощо. За І. Кравченко, навчання повинно забезпечувати поєднання фундаментальності науково-теоретичного матеріалу з практичною спрямованістю у вирішенні конкретних завдань управлінської діяльності. Для цього необхідно постійно оновлювати зміст навчання шляхом удосконалення навчально-тематичних планів, навчальних програм та іншого науково-методичного забезпечення [4].

В. Гошовська та ін. вказують, що нинішня вітчизняна система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування потребує: системного впровадження інноваційних підходів у концептуальному, змістовому, технологічному, методичному забезпеченні підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; суб'єкт-суб'єктних відносин між учасниками процесу підвищення кваліфікації [7].

Н. Бенюх, наголошуючи на оновленні змісту навчання, пише про необхідність укладання програм спеціальної підготовки вищих керівних кадрів, обов'язкове навчання державних службовців після призначення на посаду та обов'язкове навчання у зв'язку зі змінами державної політики та прийняттям нових нормативно-правових актів відповідно до міжнародних норм і стандартів [1].

Розглядаючи питання підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, що опікуються питаннями розвитку соціально-гуманітарної сфери, слід підкреслити, що це питання є актуальним у контексті положень Аналітичної записки Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України «Гуманітарна політика як мультиплікатор соціального капіталу Української держави», де прямо наголошується, що з огляду на очевидний мультиплікаційний ефект від здійснення гуманітарної політики органам державної влади необхідно приділяти більшу увагу організаційному, нормотворчому, фінансовому забезпеченню вже існуючих гуманітарних проєктів, а також виробленню та подальшій реалізації нових ініціатив у цій сфері [3].

Підвищення кваліфікації відповідних управлінських кадрів повинно відбуватися в контексті їх професійної діяльності. В. Вікторов та ін. вказують стосовно обов'язку державних службовців підвищувати свою кваліфікацію, що слід виходити з того, що вони займають у державних органах відповідні посади. Посада ж є частиною організаційної структури державного органу, її правовий статус узгоджено й взаємопов'язано із правовим статусом інших посад у цьому органі. До осіб, що претендують на заміщення цих посад, висуваються вимоги як загального, так і спеціального характеру, що залежить, насамперед, від рівня підготовки й кваліфікації [2]. Н. Нижник та ін. наголошують на доцільності зосередитись на забезпеченні якісного вивчення потреб органами державної влади в підвищенні кваліфікації державних службовців і, насамперед, із навчання за професійними програмами [8].

Серед наукових робіт, де відображені підходи до підвищення кваліфікації осіб, що опікуються проблемами соціально-гуманітарної сфери, слід назвати монографію за загальною редакцією В. Золотарьова, де висвітлюються вимоги до професійної підготовки державних службовців галузей соціальної сфери, але наголосити, що автори зосередилися на підготовці переважно соціальних працівників [9, с.119-129]. Серед практико-орієнтованих робіт за цією тематикою слід виділити працю Л.Карамушки щодо запровадження психологічних основ управління в державній службі [6].

У результаті огляду наукових джерел з питань підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування із проблем соціально-гуманітарної сфери можна зробити висновки про обмежену кількість наукових робіт за цією тематикою. Особливої уваги в сучасних умовах потребують висвітлення шляхи управління розвитком сфери освіти, як умови створення економіки, що базується на знаннях.

Постановка завдання. Метою цієї роботи є з'ясування тенденцій у підвищенні кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, особливо тих, що опікуються проблемами соціальної і гуманітарної сфери, надання пропозицій щодо вдосконалення зазначеного процесу на прикладі керівних кадрів сфери освіти.

Виклад основного матеріалу.

У процесі роботи було проаналізовано Професійну програму підвищення кваліфікації державних службовців і Професійну програму підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Слід зауважити, що є певні проблеми із змістовим

наповненням соціально-гуманітарної складової цих програм, кількістю годин, що передбачені на підвищення кваліфікації в цьому напрямі.

У межах Професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців існує всього один модуль «Політологія. Гуманітарна та соціальна політика». Його цілі і зміст переважно зорієнтовані на політологічну складову і особливості соціальних програм.

У той же час цілями модуля є ознайомлення із найважливішими напрямками і завданнями гуманітарної й соціальної політики держави на сучасному етапі її розвитку. Результати навчання в Програмі представлені у вигляді знань і вмінь, а не певних компетентностей. Знання передбачають засвоєння завдань і змісту соціальної та гуманітарної політики держави; вміння – спроможність пояснити завдання і зміст соціальної та гуманітарної політики держави, спроможність застосовувати законодавчі і нормативні документи з питань соціальної і гуманітарної політики.

На викладання модуля, що розглядається, передбачено всього 6 годин аудиторного навантаження. Ретельне вивчення змісту модуля і навчальних елементів тем показав перевагу загальнотеоретичних підходів. Мова не може йти про практичну спрямованість навчання і його індивідуалізацію. Аналогічні висновки зроблені нами і після аналізу Професійної програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Різниця є лише в тому, що кількість аудиторних годин на засвоєння матеріалу відповідного модуля там зменшена до чотирьох [11; 12].

У процесі роботи нами також проаналізовано пропозиції щодо підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування (посади яких віднесено до IV категорії) Луганської, Полтавської, Сумської та Харківської ОДА і обласних рад на 2013 р. у Харківському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ХарPI НАДУ) у межах відповідної регіональної та обласної програм (табл.1 – 3).

Таблиця 1

Навчання за професійними програмами

Назва навчального заходу	Регіональна програма		Обласна програма			
	обласні держ-адміністрації	обласні ради	обласні держ-адміністрації	районні держ-адміністрації	міські ради	районні ради
Навчання за професійними програмами	40	59	34	101	53	187

Таблиця 2

Навчання за програмами тематичних семінарів за соціогуманітарною тематикою (регіональна програма)

Навчання за програмами тематичних семінарів	обласні держадміністрації	обласні ради
Актуальні проблеми реалізації соціальної політики в Україні	8	6
Реформування системи публічних послуг в Україні	5	2
Актуальні проблеми соціогуманітарного розвитку регіону	2	4
Зайнятість населення: проблеми і перспективи	1	4
Всього	16	16

Таблиця 3

Навчання за програмами тематичних семінарів за соціогуманітарною тематикою (обласна програма)

Навчання за програмами тематичних семінарів	обласні держ-адміністрації	районні держ-адміністрації	міські ради	районні ради
Актуальні проблеми реалізації соціальної політики в Україні	11	43	11	9
Реформування системи публічних послуг в Україні	4	8	8	11
Актуальні проблеми соціогуманітарного розвитку регіону	-	20	6	2
Зайнятість населення: проблеми і перспективи	1	11	3	12
Всього	16	82	28	34

Розглянувши відповідні матеріали, можна зробити висновок, що кількість осіб, які претендують на підвищення кваліфікації за соціально-гуманітарним напрямом, є значною. У той же час кількість годин і змістове наповнення Професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців і Професійної програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за соціально-гуманітарним напрямом не відповідає вимогам часу.

Слід також наголосити, що після 2008 р. практично не проводиться науково-дослідна робота щодо вивчення потреб у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області, що пов'язано із зменшенням фінансування відповідних наукових досліджень [10]. Аналогічні приклади можна навести і по інших областях України.

Виходячи із наведеного вище аналізу і сучасних потреб українського суспільства, необхідно принципово змінити підходи до підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, що опікуються питаннями соціальної і гуманітарної політики.

У процесі формування планів підвищення кваліфікації зазначених осіб необхідно брати до уваги не тільки аналіз пропозицій органів державної влади і місцевого самоврядування, а й результати наукового аналізу такої потреби. Це вимагає створення системи таких досліджень із її стабільним фінансуванням. Дослідження повинні бути пролонгованими в часі. На жаль, формування контингенту осіб, що направляються для підвищення кваліфікації, має формальний характер.

Слід також зауважити, що вхідне діагностування слухачів курсів підвищення кваліфікації має також формальний характер і не є основою для внесення певних змін у зміст підготовки. Більше того, воно не має випереджального характеру, що дозволило б своєчасно внести необхідні корективи. Існуюче на сьогодні фінансування також не дозволяє посилити індивідуальну складову підвищення кваліфікації, особливо це стосується керівних кадрів вищих категорій.

Проведення вихідного діагностування також носить формальний характер, не дозволяє встановити динаміку, отриману в процесі навчання. Результати навчання фактично не впливають на кар'єрне просування державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування, не доводяться до її безпосередніх керівників на місцях. Зворотній зв'язок практично відсутній, погано організований і не став

предметом систематичного аналізу і прийняття відповідних управлінських рішень.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про необхідність термінового вдосконалення алгоритму підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, перегляду кількості годин і змістового наповнення відповідних навчальних планів і програм, форм навчання, що використовуються.

Щодо формування змісту навчання в процесі підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, то необхідно уникати наповнення навчальних планів і програм інформацією з програм підготовки бакалаврів і магістрів в умовах вищих навчальних закладів (ВНЗ). Зміст навчання потрібно скорегувати відповідно до професійного профілю державного службовця. На наш погляд, він повинен включати інформацію про функціонування і розвиток відповідної сфери державного управління за кордоном; матеріали про сучасний стан справ і перспектив розвитку цього напрямку в Україні. Розгляд всіх проблем повинен відбуватися в контексті професійної діяльності державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування. Крім того, необхідно включити теми щодо оцінювання діяльності галузі, де працює особа, познайомити його з основами теорії моніторингу, сформулювати розуміння необхідності прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень саме за результатами моніторингу.

Окремо увагу необхідно звернути на поліпшення ІТ-компетентності слухачів. На сьогодні незначна увага приділяється їх ознайомленню із прикладним програмним забезпеченням для відповідної сфери діяльності та відповідним інформаційним ресурсам мережі Інтернет.

Актуальним аспектом підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування є кадрове забезпечення цього процесу з боку вищих навчальних закладів і центрів підвищення кваліфікації, що опікуються зазначеними проблемами. Процес цей потребує окремого аналізу і суттєвого вдосконалення. Мова перш за все іде про рівень викладання, залучення викладачів-практиків, диференціацію професорсько-викладацького складу залежно від контингенту слухачів, які проходять підвищення кваліфікації.

На сьогодні, на жаль, в умовах порушення циклічності підвищення кваліфікації і відсутності усталеної системи, що дозволяє відстежити цей процес безпосередньо для кожної особи, ми маємо випадки, коли одні і ті ж особи протягом досить короткого часу підвищують кваліфікацію за різними програма-

ми і прослуховують лекції за спорідненою тематикою, а це робить процес підвищення кваліфікації не тільки формальним, а й суттєво впливає на імідж відповідного навчального закладу.

Зважаючи на те, що освіта є одним із ключових напрямів розвитку соціально-гуманітарної сфери, наведемо приклад орієнтовного навчально-тематичного плану підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування саме для цієї сфери (табл. 4).

Слід підкреслити, що в сучасних реаліях недостатньо відпрацьована також процедура оцінювання результатів підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування як безпосередньо після закінчення курсів за професійними і тематичними програмами, так і за результатами їх професійної діяльності через певний період часу. Удосконалення потребує як сама процедура такого оцінювання, так і процедура фіксації результатів.

Таблиця 4

Навчально-тематичний план підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, що працюють у сфері освіти

№ з/п	Тема	ЛЗ	ПЗ
1.	Розвиток освіти в умовах глобалізації	2	
	<i>Практична робота 1.</i> Складання таблиці міжнародних інституцій, що впливають на розвиток світової системи освіти		2
2.	Огляд систем освіти Європи, Північної Америки, Східної і Південно-Східної Азії	2	
	<i>Практична робота 2.</i> Складання схеми управління освітою однієї з країн Європи, Північної Америки, Східної і Південно-Східної Азії (за вибором)		2
3.	Загальні проблеми розвитку освіти в Україні	2	
	<i>Практична робота 3.</i> Написання есе на тему «Моє бачення шляхів вирішення проблем у розвитку сфери освіти в Україні»		2
4.	Законодавче і нормативно-правове забезпечення державного управління освітою в Україні.	2	
	<i>Практична робота 4.</i> Складання таблиці законодавчих і нормативно правових документів з питань розвитку освіти		2
5.	Управління якістю освіти як державно-громадська проблема	2	
	<i>Практична робота 5.</i> Складання термінологічного словника з питань управління якістю освіти.		2
6.	Моніторинг як технологія управління якістю освіти	2	
	<i>Практична робота 6.</i> Складання хронологічної таблиці вітчизняних та зарубіжних моніторингових досліджень якості освіти		2
7.	Технологія створення і реалізації системи освітнього моніторингу	2	
	<i>Практичне заняття 7.</i> Підготовка програми проведення моніторингу певної освітньої системи		2
8.	Інформаційно-комунікаційні технології в державному управлінні освітою	2	
	<i>Практична робота 8.</i> Складання бази даних дистанційних курсів з питань державного управління освітою. Складання бази даних прикладного програмного забезпечення і веб-сайтів з питань управління освітою		2
9.	Формування компетентностей керівних кадрів сфери освіти в Україні	2	
	<i>Практичне заняття 9.</i> Складання переліку компетентностей керівних кадрів сфери освіти України для певного рівня управління. Створення компетентнісної моделі керівника сфери освіти		2
	<i>Всього</i>	18	18

З нашої точки зору, необхідно суттєво переглянути зміст підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування; стандартизувати процедури їх поточного і підсумкового оцінювання під час підвищення кваліфікації.

Відповідні дії повинні відбуватися згідно з компетентнісною моделлю державного службовця. На основі компетентнісної моделі потрібно створити факторно-критеріальні моделі оцінки ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і їх

професійної діяльності в органах влади і місцевого самоврядування. Відповідні розробки запропоновані нами для використання у професійній підготовці державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування за магістерськими програмами [5].

Нагальною потребою часу є введення залікової книжки державного службовця – документа, де необхідно фіксувати тривалість і періодичність підвищення ним кваліфікації. Зазначений документ повинен бути нормативно пов'язаний із щорічною оцінкою діяльності державного службовця і його просуванням по службі. Реалізація наведених пропозицій актуалізує питання створення відповідних електронних баз даних у системі державної служби та прикладного програмного забезпечення.

Без принципових якісних змін у процесі підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в сучасних умовах не можна говорити про принципове удосконалення і реформування системи державної служби в Україні.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити **ВИСНОВКИ**, що підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування потребує суттєвих змістових і організаційних змін, а саме:

1. Запровадження компетентнісного підходу як методології підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.
2. Перегляд алгоритму підвищення кваліфікації.

Список використаних джерел

1. Бенюх Н.Ф. Модернізація системи підготовки управлінських кадрів як об'єктивна вимога розбудови демократії в Україні / Н.Ф. Бенюх // Теорія та практика державної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 19-20 вересня 2008 р. / За аг. ред.. С.М.Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С.193-196.
2. Вікторів В.Г. Самоосвіта державних службовців у навчанні за Професійною програмою підвищення кваліфікації / В.Г.Вікторів, І.В.Шпекторенко : навч.-метод. посіб. – ДРІДУ НАДУ, 2007. – 38 с.
3. Гуманітарна політика як мультиплікатор соціального капіталу Української Держави. Аналітична записка [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/900/>
4. Кравченко І. Сучасна парадигма ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів / І. Кравченко // Державне управління в Україні: реалії та перспективи: Зб.наук. пр. / За заг. ред.с.В.І. Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – С.84-89.
5. Луначек В. Е. Підготовка магістрів державного управління до забезпечення якості освіти: теорія та практика : [монографія] / В. Е. Луначек. — Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. — 372 с.
6. Навчально-тематичні плани та програми, науково-методичні розробки для системи підвищення кваліфікації дер-

3. Оновлення навчальних планів і програм і їх спеціалізація в контексті професійної діяльності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

4. Посилення уваги до індивідуалізації процесу підвищення кваліфікації.

5. Систематичне проведення наукових досліджень з метою виявлення запитів державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування на підвищення кваліфікації і бажаного змісту відповідних навчальних дисциплін.

6. Акцентування уваги керівників органів державного управління і місцевого самоврядування на ролі соціально-гуманітарної складової у розвитку певної території і країни взагалі.

7. Посилення відповідальності посадових осіб, що займаються питаннями підвищення кваліфікації за формальне ставлення до дорученої справи.

8. Введення залікової книжки державного службовця – документа, де необхідно фіксувати тривалість і періодичність підвищення ним кваліфікації, результати навчання.

Перспективи подальших досліджень. До перспективних напрямів досліджень даної проблематики ми відносимо розробку компетентнісних моделей для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування за всіма напрямками і рівнями їх професійної діяльності і стандартизованих засобів оцінювання ефективності їх роботи.

- жавних службовців : Зб. / Кол.авт. В.А. Граб, Л.М. Карамушка, Н.П. Статінова та ін.. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 260 с.
7. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : наукова розробка / уклад.: В.А.Гошовська, О.Д.Брайченко, Б.О.Костенко та ін.; за аг. ред.. В.А.Гошовської. – К.: НАДУ, 2011. – 44 с.
8. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): [монографія] / Н.Р.Нижник, В.М.Олуйко, В.А.Яцюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – 300 с.
9. Підвищення кваліфікації державних службовців на регіональному рівні: [монографія] / В.Ф.Золотарьов, О.Ф.Мельников, Б.Г.Савченко та ін.; за заг. ред. В.Ф.Золотарьова. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – 192 с.
10. Потреби у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області (Підсумковий звіт з науково-дослідної роботи) – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – 100 с.
11. Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – 82 с.
12. Професійна програма підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – 93 с. ■

**ПІДСУМКИ ПРОВЕДЕННЯ У 2012 РОЦІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У 2012 році Нацдержслужбою України було забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та організовано їх професійне навчання в рамках діяльності Школи вищого корпусу керівників державної служби в органах державної влади, керівників апаратів з питань вивчення нового законодавства про державну службу.

У минулому році з питань застосування нового законодавства про державну службу підвищили кваліфікацію 6131(92%) державний службовець кадрових підрозділів місцевих органів виконавчої влади, зокрема 3467 державних службовців місцевих державних адміністрацій (95% від загальної чисельності керівників та спеціалістів кадрових підрозділів за штатним розписом), та 2664 державних службовця ТО ЦОВВ (87 % від загальної чисельності керівників та спеціалістів кадрових підрозділів за штатним розписом).

Повністю охоплені навчанням кадрові підрозділи місцевих державних адміністрацій у 15 областях (Вінницькій, Волинській, Житомирській, Закарпатській, Кіровоградській, Луганській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Херсонській, Хмельницькій, Черкаській, Чернігівській, Чернівецькій) та м. Києві. На 90-99% охоплені навчанням кадрові підрозділи місцевих державних адміністрацій Донецької, Запорізької, Івано-Франківської, Київської, Одеської, Тернопільської областей, на 80% охоплені навчанням кадрові підрозділи місцевих державних адміністрацій Львівської області, на 75 і 77% охоплені навчанням кадрові підрозділи місцевих державних адміністрацій АР Крим та Харківської області і лише на 65% охоплені навчанням кадрові підрозділи місцевої державної адміністрації м. Севастополя.

Найвищий відсоток підвищення кваліфікації з питань застосування нового законодавства про державну службу показали кадрові підрозділи ТО ЦОВВ у 13 областях (Вінницькій, Волинській, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Миколаївській, Одеській, Рівненській, Херсонській, Хмельницькій, Черкаській, Чернігівській). Стабільні показники – 90-99% у Донецькій та Луганській областях, 80-89% – у Полтавській, Сумській та Чернівецькій областях, 73% та 79% – у Кіровоградській та Львівській областях, 63% – у Закарпатській області, 48-54% – у Тернопільській, Харківській областях та м. Севастополь. Найнижчі показники – 35% у АР Крим. За результатами професійного навчання з питань застосування нового законодавства про державну службу Нацдержслужбою України в 2013 році буде активізовано роботу щодо навчання державних службовців кадрових підрозділів з питань розробки профілів професійної компетентності посад державної служби.

З метою реалізації нового антикорупційного законодавства, подолання корупції на службі в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування, виконання Національної антикорупційної стратегії на 2011-2015 роки, затвердженої Указом Президента України

від 21.10.2011 № 1001, Нацдержслужбою України в 2012 році забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії корупції. В 2012 році з питань запобігання та протидії корупції підвищили кваліфікацію 49544 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (на регіональному рівні), з них за державним замовленням – 27789 осіб, за рахунок місцевих бюджетів – 19854 особи. З метою охоплення більшої кількості державних службовців, які підвищили кваліфікацію з питань запобігання і протидії проявам корупції, Нацдержслужбою України в 2013 році буде удосконалено роботу навчальних закладів шляхом проведення тематичних короткострокових семінарів

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.12.2011 № 1256, продовжено до 2015 року термін реалізації Державної цільової програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України, координацію впровадження якої здійснює Нацдержслужба України. В рамках реалізації згаданої програми протягом 2012 року було підвищено кваліфікацію 1112 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва. У 2013 році буде підвищено кваліфікацію 1000 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва.

За результатами щорічного вивчення потреб органів державної влади та органів місцевого самоврядування для формування державного замовлення на підготовку магістрів в галузі знань «Державне управління» та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в 2012 році Нацдержслужбою України здійснено набір за державним замовленням: 1457 осіб на навчання за магістерськими програмами спеціальностей галузі знань «Державне управління»; 5511 працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування I-IV категорії посад підвищили кваліфікацію у Національній академії державного управління при Президенті України та її регіональних інститутах; 29795 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування підвищили кваліфікацію з питань запобігання та протидії корупції.

З метою забезпечення ефективного використання коштів державного бюджету Нацдержслужбою України в 2013 році буде проведена комплексна робота з усіма структурами, причетними до підготовки кадрів, а також моніторинг працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління», згідно з договорами-направленнями.

Прес-служба Нацдержслужби України

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ «ПОГЛЯД НА УРЯД 2011»: ПЕРЕВАГИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сергій КОПАНЬ,

завідувач сектору проектів міжнародного співробітництва
відділу управління проектами Центру адаптації державної
служби до стандартів Європейського Союзу

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) — міжнародна організація, що об'єднує 34 найрозвиненіші країни світу.

ОЕСР надає урядам країн-членів рекомендації з вивчення, розробки та покращення соціально-економічної політики, які включають в себе позитивний досвід, пошук шляхів розв'язання спільних проблем, поради щодо координації внутрішньої та міжнародної політики.

У рамках цієї організації керівництво та представники урядів проводять неформальні дискусії зі своїми колегами з інших держав-членів щодо спільних економічних проблем та шляхів їх розв'язання.

ОЕСР не видає зобов'язальних резолюцій, натомість розробляє рекомендації для урядів держав світу щодо удосконалення соціально-економічної політики. Ці рекомендації поєднують у собі позитивний досвід, допомагають знайти шляхи подолання спільних проблем, скоординувати внутрішню та зовнішню політику. Дискусії у рамках ОЕСР спонукають уряди держав-членів до укладання угод стосовно застосування єдиних «правил гри» у питаннях міжнародного співробітництва, наприклад, щодо боротьби з корупцією, експортних кредитів, руху капіталів, прямих іноземних інвестицій.

Організація економічного співробітництва та розвитку активно співпрацює з державами світу, які не є членами організації, у рамках спеціалізованих програм, узгоджує політику різних країн, координує внутрішню політику, яка в сучасних умовах є базою існування розвинених держав.

Головною умовою членства в цій організації є дотримання принципів ринкової економіки та демократії у суспільстві.

Україна розглядає ОЕСР як джерело знань та платформу know-how для обміну досвідом щодо економічних, соціальних питань та проблем управління у сучасному світі.

Відповідно до Плану заходів щодо реалізації Дорожньої карти співробітництва з Організацією економічного співробітництва та розвитку на 2011—2014 роки, затвердженої резолюцією Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2010 року № 48171/11/1-10, та постанови Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2002 року № 1371 «Про порядок участі центральних органів виконавчої влади у діяльності міжнародних організацій, членом яких є Україна» Національне агентство України з питань державної служби є відповідальним центральним органом виконавчої влади за виконання зобов'язань, які випливають із членства України у Комітеті з питань державного управління ОЕСР (далі — Комітет).

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Комітету є проведення дослідження ОЕСР «Погляд на Уряд» («Governance at a Glance»).

Це нова серія публікацій, в якій вивчаються та аналізуються актуальні питання урядування. Такі серії публікацій налічують майже 20 років досвіду ОЕСР у проведенні експертиз у сфері належного урядування та державного управління, які показують та аналізують активність урядів, їх розвиток, порівнюють міжнародні дані, показують кращі практики та проводять моніторинг результатів.

Також дослідження «Погляд на Уряд» є важливим з практичної точки зору, оскільки унікальний доступ ОЕСР до посадовців вищого рівня показує перспективи розвитку системи державного управління і її вплив на секторальну політику.

Теми, що представлені дослідженням, стосуються багатьох питань системи державного управління, зокрема: електронного урядування, доброчесності поведінки державних службовців, управління людськими ресурсами, тощо.

У 2011 році Україна вперше взяла участь у дослідженні ОЕСР «Погляд на Уряд 2011». А у рамках 45-го засідання Комітету, яке відбулось у квітні 2012 року, було досягнуто домовленості щодо участі України у дослідженні «Погляд на Уряд 2013».

Важливо відзначити, що Україну вперше було включено до дослідження «Погляд на Уряд» ОЕСР, що значно посилює авторитет країни на міжнародній арені, адже, зазвичай, країни-спостерігачі не беруть участі у проведенні згаданого дослідження.

Дані про Україну було включено до дослідження за ініціативи Головного управління державної служби України (правонаступником якого є Національне агентство України з питань державної служби). Зокрема, було заповнено відповідні опитувальники, запропоновані організацією, що стосувались таких тематик: державні закупівлі, доступ до інформації, надання адміністративних послуг, діяльність політичних радників, конфлікту інтересів на державній службі, управління людськими ресурсами. Зазначену інформацію було опрацьовано експертами ОЕСР та включено до видання «Погляд на Уряд 2011».

У порівнянні з виданням 2009 року, видання 2011 року стало більш масштабним щодо охоплення країн та даних про них, зокрема майже вдвічі збільшилися показники кількості країн (із 31 до 58). Дані про державні фінанси та економіку у виданні «Погляд на Уряд 2011» представлені з урахуванням даних за 2000, 2007 і 2009 роки, з метою наявного відображення тенденцій цього десятиліття та впливу фінансової та економічної кризи.

З'явилися дані щодо ключових аспектів діяльності уряду, пов'язаних із заходами і результатами в окремих секторах. Нові показники ефективності включають податково-бюджетні показники (дефіциту державного бюджету, державного боргу і фінансової стійкості); результати, пов'язані зі справедливим розподілом доходів і доступом населення до послуг охорони здоров'я та освіти; а також результати і деякі заходи щодо підвищення ефективності управління податками, сферою освіти і охорони здоров'я, що свідчить про високу зацікавленість

країн у цьому проекті. Крім того, публікація 2011 року включає в себе розділ про стратегічне бачення і лідерство в уряді, а також підкреслює важливість підвищення спроможності урядів управляти ризиками та враховувати наслідки у довгостроковій перспективі, здатність прогнозувати тенденції та адаптуватись до нових викликів, що особливо важливо в умовах кризи та посткризовому періоді. У публікацію включені останні дані щодо практик управління людськими ресурсами, зокрема про вищий корпус.

Якщо видання 2011 року фокусується на практиках управління людськими ресурсами, то у виданні 2013 року планується зосередитись на практиках використання бюджету країн-членів ОЕСР, а також дослідження, в якому буде окремий розділ щодо особливих питань, зокрема «зелені закупівлі» та співпраця держави і громадського суспільства при виконанні процедури надання державних послуг.

Стосовно цього дослідження Комітетом ОЕСР було надіслано для заповнення відповідним органам опитувальники на такі теми: державні закупівлі, доступ до інформації, оплата праці службовців в органах державної влади, виконання бюджету, тендерний підхід під час реалізації кадрової політики на державній службі та конфлікт інтересів на державній службі.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВІДКРИТИХ УРЯДОВИХ ДАНИХ

«Партнерство «Відкритий уряд» (ПВУ) — багатостороння міжнародна ініціатива, метою якої є забезпечення прозорості державного управління, залучення громадян до участі у його процесах, боротьба з корупцією та використання нових технологій для покращення державного управління.

Щоб приєднатися до ПВУ, країни повинні прийняти Декларацію «Відкритого уряду» на рівні Урядів, надати відповідний національний план дій (розроблений за участю представників громадянського суспільства) до березня 2012 року та погодитися на незалежне оцінювання результатів своєї діяльності.

Питання цієї анкети стосувались стратегій/політик у сфері відкритої урядової інформації, їх основних цілей, джерел фінансування, впровадження інформаційного порталу «Відкритий Уряд» та значення відкритих урядових даних для державного та приватного секторів.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Просуваючись на шляху інтегрування в європейське співтовариство, Україна має орієнтуватися на досягнуті там стандарти, в тому числі і в питаннях політики рівності чоловіків та жінок. Саме система державного управління має найбільше можливостей для того, щоб забезпечити гендерні перетворення в українському суспільстві. На разі очевидним є гендерний дисбаланс на рівні прийняття політичних і соціально-економічних рішень, а також в управлінні ресурсами. Залишається вкрай низькою представленість жінок в органах виконавчої влади на національному та регіональному рівнях.

Питання анкети стосуються висвітлення гендерних питань у кадровій політиці державної служби та узгодженості професійного та особистого життя.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ОПЛАТИ ПРАЦІ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Метою дослідження є збір інформації щодо щорічної оплати праці службовців на посадах в органах державної влади на центральному та регіональному рівнях. Опитування спрямоване на створення бази даних щодо рівня оплати праці середньостатистичних посадовців, що працюють в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, що сприятиме кращому розумінню структури і рівня оплати праці на державній службі в країнах ОЕСР. Структура оплати праці дасть змогу визначити рівень компенсацій та пільг, призначених державним службовцям в країнах ОЕСР, та різницю в оплаті праці різних категорій.

Анкета щодо оплати праці містить питання стосовно показників середньої фактично сплаченої заробітної плати в залежності від посади.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ

Метою цього дослідження є отримання оновлених даних щодо видів службової інформації та інструментів, що застосовуються під час бюджетного процесу, а також з'ясувати, як конкретно ця

інформація використовується в процесі прийняття бюджету.

В опитувальнику також необхідно зазначити виконавчі органи, які залучені до створення та використання службової інформації під час обговорення бюджету, а також описати деякі з основних проблем, що виникають під час процедури виконання бюджету.

У дослідженні використовується більш широке визначення виконання бюджету, до якого відноситься використання інформації під час прийняття бюджетних рішень (це можуть бути як прямі затрати при розподілі бюджетних асигнувань, так і контекстна інформація /або матеріали для бюджетного планування).

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

В цьому опитувальнику міститься перелік питань, що стосуються управління конфліктами інтересів серед державних службовців.

Головна ціль опитувальника — сприяти державам-членам ОЕСР в перегляді на рівні центрального уряду існуючої політики та правил попередження і врегулювання конфліктів інтересів в діяльності урядовців, в тому числі державних службовців/ державних посадових осіб, найманих робітників та державних службовців, які працюють в національній системі державного управління.

В анкеті також містяться питання стосовно принципів врегулювання конфліктів для інших гілок влади, регіональних органів державного управління.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Опитувальник щодо державних закупівель представляє собою ряд запитань про державні закупівлі на центральному урядовому рівні, а саме: міністерств / агентств / відомств.

Мета цієї анкети — сприяти збору даних для підготовки оновлення рекомендацій щодо поліпшення звітності у сфері державних закупівель, відповідно до Висновків Ради ОЕСР від 28 червня.

Результати цих опитувань будуть включені до видання ОЕСР «Погляд на Уряд 2013», що сприятиме розвитку і вдосконаленню системи державного управління. ■

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИДАТКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Михайло НЕТЯЖУК,

директор Фастівського хлібокомбінату,
кандидат економічних наук, зарахований до
Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»

*«Ми управляємо лише тим,
що можемо виміряти»*

Національним планом дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 — 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» передбачено запровадження програмно-цільового методу бюджетування на рівні місцевих бюджетів. Вважаємо за необхідне зазначити, що його запровадження у нинішньому вигляді не дозволить досягти мети, поставленої Національним планом, а саме: підвищити ефективність видатків місцевих бюджетів.

Основною причиною цього є навіть не бюрократизація процесу оформлення бюджетних програм, що може спричинити необхідність збільшення штату працівників, зростання адміністративних витрат та втрат часу (хоча й це буде мати місце), а системні помилки у визначенні показників ефективності бюджетних програм.

Такий показник повинен розраховуватись за наступною формулою:

$$\text{Ефективність державних видатків} = \frac{\text{Суспільний ефект}}{\text{Затрати}}, \quad (1)$$

Тобто, завдання підвищення ефективності державних видатків може вирішуватись двома напрямками: через збільшення ефекту або скорочення витрат.

Детальний розгляд діючих показників ефективності типових бюджетних програм для місцевих бюджетів, які затверджені Міністерством фінансів України спільно з профільними міністерствами, засвідчує, що в жодному випадку не здійснюється вимірювання вартості досягнення суспільного результату (тобто, якраз ефективність й не розраховується). Переважно розглядаються результативні показники функціонування закладу як такого.

Крім того, не встановлено критерії відбору заходів або програм для фінансування за показником ефективності. Тобто, на практиці спочатку визначається захід для фінансування, потім оформляється бюджетна програма, і лише на завершення — показники ефективності «підганяються» під створену програму. Таким чином, програмно-цільовий метод на практиці не створює бар'єри для неефективного використання бюджетних ресурсів.

У результаті:

- 1) через бюджетну програму можна «протягнути» будь-який вигідний для посадових осіб, а не суспільства, проект;
- 2) громадськість буде постійно ставити під сумнів цілі та ефективність витрачання бюджетних коштів.

На наше переконання, для успішного вирішення завдання підвищення ефективності державних видатків, визначеного Програмою економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», необхідно розробити систему, яка б дозволила концентрувати бюджетні кошти на тих зусиллях, які, за принципом Парето, забезпечать переважний ефект, та обмежити фінансування програм, що не дають відчутного результату. Для цього пропонується визначити систему єдиних національних показників, що вимірювали б суспільний ефект від діяльності органів влади на усіх рівнях (загальнодержавний, регіональний, місцевий) в усіх сферах державного управління (освіта, охорона здоров'я, культура тощо). Ці показники повинні бути чіткими (не більше 2-3 на кожную сферу державного управління), вимірюваними, визнаними суспільством.

Встановлення цільових значень розроблених показників буде орієнтувати працівників кожного державного органу на досягнення конкретного результату. З'явиться можливість порівнювати ефективність досягнення результату певної сфери (витрати на одиницю результату) в різних регіонах та часових інтервалах, коригувати суми поточних витрат.

Концентрація фінансових ресурсів на найбільш ефективних проектах в реальних умовах можлива лише при запровадженні системи мінімальних граничних значень ефективності державних видатків. З цієї метою Кабінету Міністрів України пропонується затверджувати Національні нормативи ефективності реалізації проектів розвитку усіх сфер державного управління.

У разі коли реалізація конкретного проекту не забезпечить мінімальний рівень ефективності, фінансування бюджетними коштами здійснюватися не буде. Нормативні показники ефективності повинні бути дещо завищеними, щоб спонукати посадових осіб відповідних органів влади до пошуку альтернативних, високоефективних варіантів або можливостей зменшення витрат. З метою фінансування підтримки основних засобів у належному стані можливе формування бюджету поточних ремонтів, кошти з якого можуть витрачатися за цільовим призначенням без розрахунку ефективності. Але ці суми повинні бути значно меншими (як варіант — в межах 10%) від видатків з аналізом ефективності.

Для тих випадків, коли реалізація бюджетного проекту може дати ефект у декількох сферах державного управління, але ефективність в кожній з них менша від нормативної, доцільно було б розробити методику розрахунку інтегральної ефективності.

Основними умовами, що не допустять неефективного використання державних ресурсів у майбутньому, мають стати обов'язковий післяпроектний контроль та система персональної відповідальності посадових осіб за фактичну ефективність бюджетних видатків та за досягнення результатів, зафіксованих у плані. Контроль за ефективним використанням пропонується покласти на органи Державної фінансової інспекції України.

За фактами неефективного використання бюджетних коштів (недосягнення мінімальних нормативів або проектних показників ефективності) пропонується запровадити жорстку персональну відповідальність. Це стимулюватиме посадових осіб органів влади "перестраховуватись", закладати планові показники ефекту "із запасом", що ще більше підвищить фактичну ефективність використання бюджетних коштів. Позитивно на підвищення

ефективності вплине і вдосконалення антикорупційних механізмів.

Звичайно, розробку системи цілей та показників можна розпочати з якогось конкретного органу державного управління, використовуючи його Положення. Однак дієвість такої системи та її суспільна легітимність може виявитись низькою, оскільки вона буде багато в чому залежати від кваліфікації розробників, ступеня захисту ними вузьких відомчих інтересів організації, врахування суспільних потреб, суб'єктивного ставлення до пріоритетності проблем та від багатьох інших факторів.

Більш доцільним способом встановлення показників є каскадування, декомпозиція єдиних національних цілей та показників на рівень кожного конкретного органу влади. Тоді у виконавців буде сформовано чітке уявлення та орієнтація на вирішення загальнодержавних завдань, а громадськість не матиме сумнівів щодо необхідності бюджетного фінансування цієї установи.

Основною вимогою при встановленні загальнонаціональних показників є їх суспільне визнання. Воно передбачає, що покращення конкретного показника призведе до суттєвого та бажаного поліпшення добробуту суспільства. Мета повинна мобілізувала суспільство. Люди щиро хотіли б досягти її. Іншими словами, такі цільові показники повинні бути проекціями вектору бажаного суспільного розвитку на кожну із сфер державного управління.

На жаль, результати соціологічних досліджень свідчать, що на сьогодні у громадян України немає чіткого розуміння, куди ми йдемо і яку державу будемо. Тобто, питання визначення бажаного вектору суспільного розвитку є дискусійним, яке, крім того, ще й лежить у політичній площині.

На мою думку, зараз найбільш прийнятною є орієнтація на поліпшення рівня людського розвитку (індекс якого розраховується за методологією Програми розвитку ООН). Цей вектор населення підтримує безумовно, оскільки всі громадяни України, враховуючи їх ментальну орієнтацію на індивідуальне благополуччя, хотіли б жити у країні з високим рівнем розвитку людини. Зазначений вектор цікавий і національним бізнес-колам, оскільки його складовою є збільшення ВВП на душу населення, тобто стимулювання внутрішньої економіки. Окрім того, підтримка цього курсу може бути вигідна владі, оскільки дозволяє у конструктивній формі відкидати популістські заклики до безпідставного підвищення різноманітних соціальних виплат. І під цю аргументацію є авторитетне, беззаперечне, незалежне, визнане у

світі та в Україні підґрунтя — рейтинг Програми розвитку ООН.

Приблизна схема практичної реалізації проекту підвищення ефективності бюджетних витрат, у разі прийняття як загальнонаціональної мети поліпшення людського розвитку, наведена нижче.

I етап. Органи влади звертають увагу громадськості на той факт, що українське суспільство зараз знаходиться у кризовому стані (фінансово-економічні проблеми лише частина від усієї їх сукупності). Україна посідає надзвичайно низьке (сімдесят восьме) місце у світі за індексом людського розвитку ООН. Така ситуація склалась не за один, і не за п'ять років, але зараз, зважаючи на невпинне скорочення чисельності населення, людський розвиток — це питання майбутнього нашої держави. Напевно, цьому приділялася недостатня увага, державні органи не були зосереджені на поліпшенні цього показника. Тому задача всього суспільства — спільними сконцентрованими зусиллями суттєво поліпшити ситуацію.

Переважає більшість українців нині знають про цей факт, незадоволені ним та готові діями підтримати реалізацію конкретних заходів, спрямованих на покращення цього рівня. Тим самим знімається частина негативу, накопиченого в суспільстві, та окреслюється конструктивний вектор суспільного розвитку, який підтримується більшістю громадян (чого зараз, на жаль, немає).

II етап. Суспільство широко інформується, що методологічно людський розвиток країни вимірюється за трьома основними складовими: здоров'я (тривалість життя), освіта (середня тривалість отриманої освіти дорослого населення та очікувана тривалість навчання дітей) і економічний розвиток (валовий національний дохід на душу населення).

За цими критеріями в Україні, відповідно до даних ООН, лише освіта на прийнятному рівні. Стан економіки та охорони здоров'я є особливо проблемними (ВВП на душу населення та тривалість життя нижче середніх на планеті). Отже, для суттєвого поліпшення рівня життя кожного громадянина України наша держава повинна сфокусувати зусилля усіх органів влади та суспільства саме на цих напрямках. Наприклад, можна поставити за мету через 10 років увійти в топ-тридцятку країн, а через 20 — у двадцятку. А для цього протягом наступних семи років нам необхідно збільшити обсяги виробництва у два рази, а тривалість життя — на десять років, та підтримувати нинішній стан освіти.

Якщо переважна більшість громадян висловить підтримку запропонованому вектору, то усі гілки влади та всі громадяни повинні об'єднати зусилля та фінансові ресурси і працювати над вирішенням наступних питань:

- збільшення обсягів ВВП на душу населення;
- створення додаткових робочих місць;
- продовження тривалості життя;
- зменшення смертності;
- підвищення ефективності державного управління (скорочення витрат).

Звичайно, цей перелік дуже вузький. Розвинене суспільство в умовах стабільного розвитку приділяє більше уваги ширшому колу питань. Але кризова ситуація вимагає антикризових дій — концентрації на дуже обмеженому переліку заходів, які швидко зможуть дати відчутний ефект. Після його досягнення список заходів може бути доопрацьовано, переглянуто та доповнено.

Зазначена інформація теж повинна бути сприйнята позитивно переважною більшістю громадян.

III етап. Важливо, щоб позитивні настрої підтримувалися реальними діями, та прикладами швидких результатів, отриманих не «в ручному режимі», а внаслідок планомірної роботи. Суспільству потрібне бачення системної роботи. Тоді позитивну думку будуть формувати і виконавці, і одержувачі послуг.

Для цього визначаються конкретні цільові показники діяльності органів управління, та з метою недопущення конфлікту інтересів уся вертикаль влади «налаштовується» на їх досягнення. Тут важливим є чітка підпорядкованість та залежність цільових показників на кожному з рівнів управління (каскадування цілей).

Пропонується, щоб основними критеріями оцінки результатів діяльності керівників обласних та районних державних адміністрацій, голів міст, селищ та сіл служили наступні показники:

- 1) збільшення обсягів ВВП на душу населення;
- 2) приріст кількості робочих місць (без врахування бюджетних);
- 3) зменшення кількості померлих за рік;
- 4) збільшення середньої тривалості життя;
- 5) зменшення поточних витрат на утримання бюджетних організацій.

З цією метою належним чином переглядається Порядок проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської, Севастопольської міських державних адміністрацій, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року №650.

Зони відповідальності між міністерствами пропонується розділити відповідно до функціональної компетенції. Приклад розподілу відповідальності органів

влади за досягнення показників відображено в таблиці 1. Зменшення ж поточних витрат на утримання — задача усіх міністерств та органів влади.

Таблиця 1

Розподіл відповідальності органів влади за досягнення цільових показників

Показник	Відповідальний орган влади
збільшення тривалості життя	Міністерства охорони здоров'я, освіти
зменшення кількості померлих за рік	Міністерства охорони здоров'я, внутрішніх справ, оборони
збільшення обсягів ВВП на душу населення	Міністерства аграрної політики та продовольства, екології та природних ресурсів, енергетики та вугільної промисловості, закордонних справ, інфраструктури, промислової політики, регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства
приріст кількості робочих місць	Міністерства аграрної політики та продовольства, екології та природних ресурсів, енергетики та вугільної промисловості, закордонних справ, інфраструктури, промислової політики, регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства

Декомпозиція та розробка власних цільових показників, через які будуть досягнені основні цілі, — завдання відповідних міністерств та Мінекономрозвитку. При цьому процедури здійснення витрат бюджетних коштів повинні створювати умови для максимально ефективного їх використання. З цією метою пропонується доопрацювати Порядки використання коштів, виділених бюджетом для реалізації всіх програм, з урахуванням принципів методики ефективності.

Її суть полягає в тому, що кожен проект, який претендує на бюджетну підтримку, повинен чітко вирішувати одне або декілька пріоритетних завдань суспільного розвитку (продовження тривалості життя громадян та зменшення їх смертності, збільшення обсягу ВВП та кількості робочих місць, скорочення поточних бюджетних витрат). Для цього потрібно знати, скільки буде коштувати бюджету кожна одиниця суспільного результату, продукуюна проектом. Тому основою методики оцінки ефективності бюджетних витрат є розрахунок коефіцієнтів затратності проекту бюджетних витрат за кожним цільовим показником. Цей коефіцієнт визначається як відношення величини бюджетних витрат на реалізацію проекту до приросту цільового показника, який забезпечено проектом. Формули для розрахунків конкретних показників затратності наведено нижче.

1. Коефіцієнт затратності збільшення довголіття ($Z_{\text{тривал}}$) розраховується за формулою 2.

$$Z_{\text{тривал}} = \frac{B}{\Delta T \cdot \chi_{\text{охопл}}}, \quad (2)$$

де B — бюджетні витрати проекту, грн.;

$\chi_{\text{охопл}}$ — чисельність населення, охопленого проектом, осіб;

ΔT — збільшення середнього віку померлих, років.

Цей показник відображає скільки буде коштувати бюджету продовження тривалості життя на 1 рік одного громадянина, спричинене реалізацією проекту.

2. Коефіцієнт затратності продовження життя ($Z_{\text{життя}}$) розраховується за формулою 3.

$$Z_{\text{життя}} = \frac{B}{\Delta K \cdot \chi_{\text{охопл}}}, \quad (3)$$

де B — бюджетні витрати проекту, грн.;

$\chi_{\text{охопл}}$ — чисельність населення, охопленого проектом, осіб;

ΔK — зменшення кількості померлих за рік.

Цей показник відображає скільки буде коштувати бюджету зменшення протягом року смертності на 1 особу на даній території в перерахунку на одного громадянина, спричинене реалізацією проекту.

3. Коефіцієнт затратності збільшення ВВП ($Z_{\text{ВВП}}$) розраховується за формулою 4.

$$Z_{\text{ВВП}} = \frac{B}{\Delta \text{ВВП}_{\text{нас}} \cdot \chi_{\text{охопл}} \cdot P} = \frac{B}{\Delta \text{ВВП} \cdot P}, \quad (4)$$

де B — бюджетні витрати проекту, грн.;

$\chi_{\text{охопл}}$ — чисельність населення, охопленого проектом, осіб;

P — період продукту проекту, років;

$\Delta \text{ВВП}_{\text{нас}}$ — збільшення обсягу ВВП на душу населення в результаті реалізації проекту, грн.

$\Delta ВВП$ — збільшення обсягу ВВП в результаті реалізації проекту, грн.

Цей показник відображає скільки буде коштувати бюджету зростання ВВП на 1 гривню за рік, спричинене реалізацією проекту.

За своєю економічною суттю приріст ВВП є приростом доданої вартості, а значить, за існуючих податкових ставок, з цієї величини бюджет та позабюджетні фонди отримають при поставці продукції проекту на внутрішній ринок від 35,2% до 56,1% залежно від частки, спрямованої на оплату праці, або, якщо на експорт, — від 19,0% до 39,9% відповідно. Тобто, можна говорити, що коли коефіцієнт затратності збільшення ВВП буде дорівнювати 0,19, то бюджетні кошти у будь-якому разі будуть повернені до державної скарбниці у формі податків.

4. Коефіцієнт затратності створення робочих місць (Z_{pm}) розраховується за формулою 5.

$$Z_{pm} = \frac{B}{\Delta PM \cdot \Pi}, \quad (5)$$

де B — бюджетні витрати проекту, грн.;

Π — період продукту проекту, років;

ΔPM — приріст робочих місць в результаті реалізації проекту у позабюджетному секторі, одиниць.

Цей показник відображає скільки буде коштувати бюджету створення на рік одного робочого місця, спричинене реалізацією проекту. Він розраховується лише для позабюджетного сектора, оскільки бюджетні робочі місця впливають на величину бюджетних видатків, а значить їх скорочення не завжди характеризується негативно.

За існуючих податкових ставок, одне робоче місце з мінімальною заробітною платою за рік приносить до бюджету та позабюджетних фондів 7,5 тис. грн. без ПДВ. Тому, можна говорити, що коефіцієнт затратності створення робочих місць на рівні 7500 буде свідчити про беззбитковість для держави виділення даних коштів.

5. Коефіцієнт затратності скорочення поточних бюджетних витрат (Z_{econ}) розраховується за формулою 6.

$$Z_{econ} = \frac{B}{\Delta ПВБ \cdot \Pi}, \quad (6)$$

де B — бюджетні витрати проекту, грн.;

Π — період продукту проекту, років;

$\Delta ПВБ$ — зменшення поточних витрат бюджетних установ, грн.

Цей показник відображає скільки буде коштувати бюджету скорочення бюджетних витрат на 1 гривню на рік, спричинене реалізацією проекту. Він є обов'язковим для оцінки впливу реалізації проекту на поточні витрати бюджетних установ (скорочення/збільшення фонду оплати праці, витрат на опалення, утримання тощо). Це, в першу чергу, буде стимулювати проекти з провадження інформаційних технологій. Але не просто з метою комп'ютеризації виконуваних функцій, а досягнення економії бюджетних видатків від автоматизації процесів.

Важливо, щоб для показників зростання ВВП, створення робочих місць та скорочення бюджетних витрат відбувалось врахування періоду отримання результатів після реалізації проекту. Зважаючи на антикризовий характер державної політики, пропонується обмежити його розрахунок 3 роками. При цьому самі проекти можуть носити триваліший характер (20-30 років), але ефект вищий від нормативного вони повинні дати протягом перших 3 років.

Запровадження саме таких показників дуже серйозно вплине на державних службовців, що приймають рішення про виділення коштів, оскільки чітко показують суспільству, яка вартість позитивного ефекту, і може примусити задуматись чи не занадто вона висока. На мою думку, це має суттєво підвищити моральну відповідальність конкретних посадових осіб.

Однак, окрім громадського контролю, ще одним обмежуючим фактором неефективного витрачання коштів повинне стати затвердження Кабінетом Міністрів України нормативних показників затратності. Тоді відповідальні особи будуть мати чіткі кількісні критерії ефективності використання коштів при фінансуванні державою заходів суспільного розвитку.

Використовуючи нормативні показники затратності за кожним цільовим показником (Z_i^N), за формулою 7 розраховується коефіцієнт нормативності проекту (K_i) за i -м цільовим показником.

$$K_i = \frac{Z_i^N}{Z_i}, \quad (7)$$

де Z_i — коефіцієнт затратності за i -м цільовим показником.

Цей показник відображає у скільки разів вартість досягнення позитивного результату у пріоритетній сфері суспільного розвитку нижча від нормативного (максимально дозволеного) рівня. Звичайно, що чим вищим є цей коефіцієнт — тим краще. З декількох альтернативних варіантів обов'язковий пріоритет необхідно надавати проекту з найвищим коефіцієнтом нормативності. Але проекти, коефіцієнт нормативності яких нижче 1, фінансувати забороняється.

Проте, не виключений випадок, коли проект позитивно впливає на декілька цільових показників, хоча за кожним з них коефіцієнт нормативності нижче 1. У такому разі доцільно, за формулою 8, розрахувати інтегральний коефіцієнт нормативності ($K_{\text{інтегр}}$).

$$K_{\text{інтегр}} = \sum K_i, \quad (8)$$

де K_i коефіцієнт нормативності проекту за i -м цільовим показником.

Якщо він перевищує 1, то сукупна суспільна користь від реалізації запланованих заходів перевищує нормативні показники, що свідчить про ефективне використання бюджетних коштів. Цей же показник також доцільно використовувати для порівняння декількох проектів (у тому числі, якщо частина з них має інтегральну, а частина — індивідуальну ефективність).

При його обчисленні необхідно також враховувати зі знаком мінус збільшення поточних витрат бюджетних установ (методику потрібно перевірити на практиці та, можливо, застосовувати коригувальні коефіцієнти).

За фактичними наслідками реалізації здійснюється моніторинг результатів проекту, які порівнюються з плановими та нормативними.

Крім того, пропонується зобов'язати, наприклад, 75% фондів розвитку місцевих бюджетів та субвенцій капітального призначення через їх дефіцитність спрямовувати виключно на досягнення пріоритетних цільових показників за тією ж методикою.

Поточне фінансування соціальних програм на початковому етапі залишається без змін, соціальні стандарти ніхто не переглядає (не знижує, але, на жаль, і не підвищує до досягнення ефекту з приросту ВВП). Зміни стосуються лише порядку використання фондів розвитку.

IV етап. Після одержання перших швидких реальних результатів, рівень суспільної довіри та підтримки влади населенням зростає. Самі громадяни залучаються до справи людського розвитку, позитивні приклади повинні постійно висвітлюватись ЗМІ. Але основне — що у народі України з'явиться спільна мета, якої треба досягнути.

V етап. Важливим є питання підвищення заробітної плати державним службовцям, що зараз стоїть дуже гостро. Суспільство негативно сприйме таке підвищення, якщо не буде усвідомлювати, що це справедлива плата за підвищення ефективності бю-

джетних витрат, пошук внутрішніх резервів економії або зростання суспільної корисності від їх діяльності.

Тому пропонується таке підвищення здійснювати виключно в межах фонду оплати праці, за рахунок оптимізації управлінських процесів. Крім того, на підвищення зарплат бюджетників можна направляти частину (наприклад, до 75%) зекономлених операційних витрат (витрати на опалення, ремонти приміщень, автомобілі тощо).

Але наявні резерви кількісного скорочення держслужбовців без зміни системи організації їх праці незначні — кожен з них, як правило, перевантажений роботою. Інша справа, який суспільний ефект від результатів цієї конкретної роботи. Тому оптимізація управлінських процесів бюджетних установ повинна відбуватися комплексно, з урахуванням інформаційних та ієрархічних зв'язків між ними, з виявленням фактів дублювання функцій, бюрократизації процесів та вироблення незатребуваних у подальшому звітів, довідок і т. п.

На жаль, важко випрацювати об'єктивний показник, який би характеризував ступінь «холостої» роботи бюджетної установи. З цією метою пропонується проводити спеціальний адміністративний аудит, визначити в організації ті функції та процеси, скорочення яких не вплине на якість надаваних нею суспільних послуг, а також ті процедури, перепроектування яких спростить їх отримання громадянами. Тобто, його доцільно проводити у двох площинах:

- 1) пошук шляхів скорочення бюджетних витрат (операційний адміністративний аудит);
- 2) пошук шляхів зменшення фінансових і часових втрат суспільства (клієнтський адміністративний аудит).

Пошук оптимальних рішень буде пов'язаний з відповіддю на наступні питання:

1. Що потрібно змінити організації всередині, щоб знизити свої витрати?
2. Що бажано було б змінити у роботі вищестоящої організації, щоб знизити затрати організації?
3. Що потрібно змінити у власній роботі, щоб знизити затрати підлеглих організацій?
4. Що потрібно змінити, щоб знизити суспільні втрати?

Методологічна основа такого аналізу і побудови оптимальних управлінських процесів з позиції організації добре розроблена та широко використовується у практичній діяльності бізнес-структур під назвою реінженірінг бізнес-процесів. Внутрішні процеси організації описуються, аналізується весь

комплекс інформаційних потоків, після чого управлінські процеси з метою оптимізації перепроектовуються на базі нових інформаційних технологій. На жаль, застосування зазначених методів у практиці органів влади України недостатнє.

Вивченню ж процесів з позиції громадянина увага майже не приділяється. Методологічний апарат цієї процедури вітчизняною наукою ще не розроблено. Така форма аудиту повинна вивчати весь процес, який зобов'язаний пройти громадянин при взаємодії з владним органом (не лише в межах однієї організації, а повний ланцюг). При цьому чітко визначається величина суспільних втрат — прямі матеріальні та часові витрати, які несуть суб'єкти господарювання та громадяни в результаті взаємодії з органами влади.

Суспільні втрати часу від адміністративного обслуговування — це втрати на:

- 1) підготовку звітності або документів;
- 2) транспортування до місця знаходження установи;
- 3) перебування у чергах при здачі документів на розгляд та отримуванні відповідей і т. п.

Їх вартісну оцінку можна спрощено зробити шляхом множення кількості людино-годин суспільних втрат часу на середньогодинну вартість оплати праці в регіоні. Вартість суспільних втрат часу при обслуговуванні юридичних та фізичних осіб є різною (суспільна вартість часу пенсіонера є нижчою ніж головного бухгалтера підприємства). Крім того, вартість втрат суспільного часу на адміністративне обслуговування населення у вихідні приблизно у 4 рази менша, ніж у робочі дні (коефіцієнт вихідного дня).

До суспільних втрат, крім втрат часу, належать непродуктивні витрати господарюючих суб'єктів та населення (плата за отримання довідки для отримання висновку для отримання дозволу, вартість проїзду до держоргану, обов'язкового програмного забезпечення для ведення податкового, бухгалтерського та статистичного обліку, «добровільна» підписка на відомчі газети і журнали, оплата послуг «помічників» тощо).

Окреме питання — затягування часу на оформлення документів. Вартість цих втрат пов'язана з недоотриманням суспільного ефекту від реалізації проекту (робочі місця, зарплата, ВВП тощо), а для фірми — комерційного. Але врахування цього ефекту на початковому етапі недоцільне, оскільки суттєво ускладнить аудит. Тому його варто здійснювати після успішної апробації простіших варіантів.

Базисом для розробки оптимального рішення за наслідком комплексного аудиту органу влади є співвідношення вигоди для суспільства (держави) від адміністративної (регуляторної, податкової тощо) діяльності із сукупними затратами бюджетних коштів на організацію управлінського процесу, а також суспільними втратами від діяльності такого органу. Адже, ймовірно, така ж вигода може бути досягнута простішим шляхом, або ті ж витрати можуть забезпечити більшу вигоду.

Проте, досягнення відчутного результату можливе лише, якщо перед початком адміністративного аудиту чітко визначити цільові показники організації. Цим буде відкинуто виконання нерезультативних функцій, які суттєво впливають на схему роботи організації та вартість операційних процесів.

Проведення такого аудиту можливе як власними силами, так і сторонньою організацією. Найефективнішого результату буде досягнуто при поєднанні трьох форм: власної, вищестоящої організації та зовнішньої, оскільки самі організації не завжди зацікавлені в оптимізації процесів (як варіант — виділення групи держефективності у складі Мінекономрозвитку на виконання функцій з дерегулювання). За результатами таких централізованих перевірок може здійснюватись стандартизація адміністративних процесів, вноситися зміни до типових штатних розписів, встановлюватися мінімальні нормативи, яких необхідно досягнути після оптимізації тощо.

Але основна рушійна сила підвищення ефективності органів влади — прив'язка підвищення зарплат держслужбовців до суттєвої оптимізації процесів. Як варіант — влаштувати «змагання» між територіальними представництвами органів, коли переможцю, або тим, хто виконав норматив, виплачується висока премія, але премійованих повинно бути не більше 20% по країні, і заборона премій центральному апарату (для центральних апаратів — міжгалузеве змагання).

Потрібно лише врахувати питання перерозподілу економії коштів бюджетів різних рівнів у межах функціональної вертикалі, оскільки оптимізація управлінських процедур повинна відбуватися не лише в окремій організації, а в першу чергу, вдосконалювати взаємодію та міжорганізаційні зв'язки. Результати такого вдосконалення будуть позитивно впливати на потребу в людській праці на нижчому і вищому щаблі.

При цьому, держслужбовці повинні усвідомлювати, що без проведення оптимізації заробітну плату

їм підвищено не буде. Лише це дозволить залучити прихильників з числа виконавців, хоча і може викликати внутрішній спротив з боку працівників, котрі побоюються скорочення штатів.

Крім того, важливим є розробка внутрішнього механізму, який би спонукав кожного керівника державного органу не до обґрунтування необхідності збільшення фінансування, а до пошуку оптимальних рішень та мінімізації витрат. Основою цього механізму повинен стати моніторинг бюджетної собівартості суспільної послуги для одержувача. Тобто, відстеження скільки коштує бюджету надання однієї послуги одному реальному одержувачу (а не територіальній одиниці із загальною кількістю населення певної групи).

Але при цьому потрібна ревізія визначення та переліку суспільних послуг. Адже, наприклад, довідка, ліцензія чи сертифікат — не послуги, вони самі по собі громадянам не потрібні. Їм потрібні результати дій органів влади, які б поліпшували добробут або захищали від небезпеки. І саме за це суспільство готове платити кошти.

З метою здешевлення вартості адміністративних послуг та недопущення створення штучних перепон, бажано також започаткувати обов'язковий адміністративний аудит законодавчих ініціатив: щоб нормотворці чітко знали, скільки буде коштувати суспільству запровадження тієї чи іншої новації. Якщо ж такі новації ставлять на меті скорочення витрат, то завдання мали конкретні цільові показники-орієнтири.

Загалом, принципи методики підвищення ефективності бюджетних витрат є універсальними. З певними трансформаціями вони можуть бути використані для реалізації будь-яких суспільних

цілей. При цьому, показники оцінки ефекту, отриманого від використання бюджетних коштів, повинні бути:

- 1) однозначно визнаними, сприйнятими та підтримуваними суспільством і виконавцями (держслужбовцями);
- 2) вимірюваними;
- 3) об'єктивними, оскільки за умов персональної відповідальності посадових осіб високою є ймовірність приписок на місцях;
- 4) відносно зрозумілими кожному громадянину та легкими для запровадження і обчислення.

Висновки. Реалізація всього комплексу заходів при незначних витратах на їх запровадження дасть змогу значно підвищити ефективність державних та місцевих видатків. При цьому результатом стане не стільки економія бюджетних витрат, скільки підвищення ефекту від їх здійснення, чому зараз приділяється недостатньо уваги. Зусилля посадових осіб органів влади буде зорієнтовано на досягнення конкретних результатів, вирішення значимих суспільних проблем, зменшення бюрократизації. Довготривалими наслідками реалізації проекту можуть стати створення внутрішніх механізмів економії витрат апарату державного і місцевого управління та пошук високоефективних проектів.

Практичний досвід показує, що лише сам факт запровадження системи моніторингу ефективності використання коштів підвищує цю ефективність не менш ніж у півтора рази.

Встановлення чітких суспільно визнаних орієнтирів зможе згуртувати громадськість для їх досягнення, внести конструктив у її дії, підвищити рівень довіри до влади. ■

Довідково. Державна фінансова інспекція України розробила і направила на погодження до Міністерства фінансів і Міністерства економічного розвитку і торгівлі проект закону «Про введення державного аудиту адміністративної діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування щодо їхньої ефективності і доцільності фінансових витрат на їх утримання». Метою прийняття зазначеного законопроекту є запровадження оцінки управлінської діяльності органів державної влади, органів влади АР Крим та органів місцевого самоврядування

Досвід роботи Держфінінспекції свідчить, що введення державного аудиту адміністративної діяльності є актуальним через низку проблем у забезпеченні фінансово-бюджетної дисципліни, через зловживання під час використання державних ресурсів, що часто зумовлено неналежним виконанням окремими керівниками органів влади та місцевого самоврядування основних задач і функцій, визначених законодавчими і нормативно-правовими актами, посадовими інструкціями тощо.

Ухвалення законопроекту дозволить інформувати керівництво країни про ефективність і результативність роботи органів влади і місцевого самоврядування щодо виконання покладених на них завдань, функцій і повноважень, а також про якість ухвалених управлінських рішень і забезпечення раціонального використання ресурсів.

Аудит адміністративної діяльності не розповсюджуватиметься на діяльність суб'єктів господарювання, що повністю відповідає курсу країни на дерегулювання і зменшення тиску контролюючих органів на господарську сферу.

Також наприкінці квітня Кабінет Міністрів України вніс на розгляд до Верховної Ради два законопроекти, які посилюють адміністративну відповідальність державних службовців за порушення процедур ліцензування окремих видів господарської діяльності, а також за порушення співробітником контролюючих органів процедур проведення перевірок — строків державного контролю, періодичності і термінів проведення планових перевірок, порядку проведення перевірок.

АКТИ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

ЩОДО РОЗДЕРЖАВЛЕННЯ ДРУКОВАНИХ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

ДОРУЧЕННЯ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ВІД 21.03.2013

З метою виконання зобов'язань України перед Парламентською Асамблеєю Ради Європи щодо роздержавлення друкованих засобів масової інформації, заснованих органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також дальшого впровадження європейських стандартів у цій сфері до 5 квітня 2013 року Кабінету Міністрів України доручено прискорити доопрацювання за участю Національної спілки журналістів України, фахових об'єднань, трудових колективів редакцій проекту Закону України про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації та подати його Президентові України для внесення на розгляд Верховної Ради України як невідкладного.

ПРО МІНІСТЕРСТВО ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ВІД 18.03.2013 № 144/2013

Затверджено Положення про Міністерство доходів і зборів України, яке утворене шляхом реорганізації Державної податкової служби та Державної митної служби і є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань забезпечення формування єдиної державної податкової, державної митної політики в частині адміністрування податків і зборів, митних платежів та реалізації єдиної державної податкової, державної митної політики.

ПРО НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЛАН ДІЙ НА 2013 РІК ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ НА 2010-2014 РОКИ «ЗА- МОЖНЕ СУСПІЛЬСТВО, КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНА ЕКОНОМІКА, ЕФЕКТИВНА ДЕРЖАВА»

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ВІД 12.03.2013 № 128/2013

У контексті модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування серед пріоритетів визначено доопрацювання нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а

також удосконалення Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 6 квітня 2012 р. № 65, щодо можливості реалізації спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, інших форм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців за кошти державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності. Окрім того, передбачається що у квітні буде унормовано порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державного службовця, порядок перерахунку раніше призначених пенсій.

ПРО РІШЕННЯ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗ- ПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ ВІД 12 БЕРЕЗНЯ 2013 РОКУ «ПРО НЕВІДКЛАДНІ ЗАХОДИ ЩОДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ»

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ВІД 12.03.2013 № 127/2013

Актом визначено невідкладні заходи щодо європейської інтеграції України, спрямовані на забезпечення подальшого розвитку стратегічного партнерства України з Європейським Союзом, його державами-членами на принципах політичної асоціації і економічної інтеграції, завершення в 2013 році процесу укладання Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом і її подальшої імплементації, а також реалізацію домовленостей, досягнутих під час 16-го саміту «Україна — Європейський Союз».

Секретареві РНБО доручено забезпечувати узгодженість діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері європейської інтеграції України та взаємодію з інституціями Європейського Союзу.

ПРО ДЕЯКІ ЗАХОДИ З ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ВІД 28.02.2013 № 96/2013

Утворено Міністерство освіти і науки України та Міністерство молоді та спорту України шляхом реорганізації Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України та Державної служби молоді та спорту України.

ПОСТАНОВИ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ УГОДИ ПРО СТВОРЕННЯ РАДИ З ПИТАНЬ СПІВРОБІТНИЦТВА В ГАЛУЗІ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ НАУКИ ДЕРЖАВ – УЧАСНИЦЬ СНД

ПОСТАНОВА КМУ ВІД 20.03.2013 № 183

Рада з питань співробітництва в галузі фундаментальної науки держав – учасниць Співдружності Незалежних Держав створюється для організації забезпечення співробітництва між органами державної влади в галузі науки держав – учасниць СНД, національними академіями науки, а також організаціями держав – учасниць Угоди, що проводять фундаментальні наукові дослідження.

До основних напрямів діяльності Ради віднесено: підготовка пропозицій щодо формування та реалізації міждержавних програм і проектів та вдосконалення нормативно-правової бази співробітництва у галузі фундаментальної науки; сприяння встановленню прямих контактів та зміцненню співробітництва між організаціями держав – учасниць Угоди; співробітництво з робочими апаратами міжнародних організацій з питань фундаментальної науки тощо.

До складу Ради входитимуть керівники відповідних органів державної влади у галузі науки, керівники національних академій наук держав – учасниць СНД або інші уповноважені державами особи.

Про внесення змін до Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями

ПРО ЛІКВІДАЦІЮ ДЕЯКИХ КОНСУЛЬТАТИВНИХ, ДОРАДЧИХ ТА ІНШИХ ДОПОМІЖНИХ ОРГАНІВ, УТВОРЕНИХ КАБІНЕТОМ МІНІСТРІВ

ПОСТАНОВА КМУ ВІД 13.03.2013 № 180

Урядом ліквідовано 103 урядові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, зокрема такі, що утворювалися до певних дат або на певні періоди.

Крім того, ліквідовано допоміжні органи з дублюючими функціями або такі, потреба у діяльності яких відпала, зокрема, у зв'язку з проведенням реформи та зміною функцій центральних органів виконавчої влади.

Крім того, у зв'язку з ліквідацією допоміжних органів цією ж постановою Кабміну визнано такими, що втратили чинність повністю або частково майже дві сотні актів Кабінету Міністрів України, які регулюють питання діяльності консультативних, дорадчих та інших допоміжних

урядових органів. Також внесено відповідні зміни до деяких актів Кабінету Міністрів України.

Варто зазначити, що втрачає чинність також постанова від 18 липня 2007 р. № 933 «Про організацію проведення Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація».

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПОРЯДКУ ВЕДЕННЯ РЕЄСТРУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ПОСТАНОВА КМУ ВІД 30.01.2013 № 57

Основною метою акта є створення єдиної комп'ютерної бази даних (Реєстру) про адміністративні послуги, які надаються відповідно до закону суб'єктами надання адміністративних послуг. Крім того, постановою передбачається визнати такою, що втратила чинність, постанову Кабінету Міністрів України від 05.12.2011 р. № 1274 «Про Реєстр адміністративних послуг», якою затверджено Положення про Реєстр адміністративних послуг.

ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ПОСТАНОВИ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ВІД 25 ТРАВНЯ 2011 Р. № 616

ПОСТАНОВА КМУ ВІД 30.01.2013 № 60

З урахуванням законодавчих змін Кабінет Міністрів звільнив володільців персональних даних від обов'язку реєстрації баз персональних даних, ведення яких пов'язано із забезпеченням та реалізацією трудових відносин, а також баз персональних даних, які містять перелік членів громадських, релігійних організацій, професійних спілок та політичних партій.

Водночас доповнено перелік інформації, яка підлягає внесенню до Державного реєстру баз персональних даних. Зокрема, до Реєстру вноситиметься інформація про третіх осіб, яким передаються персональні дані, а також про транскордонну передачу персональних даних. Крім того, вноситиметься інформація про склад персональних даних, які обробляються.

Крім того, розширено перелік інформації, яка є у загальному доступі на веб-сайті Державного реєстру баз персональних даних. Зокрема, у відкритому доступі міститиметься інформація про склад персональних даних, які обробляються; інформація про третіх осіб, яким передаються персональні дані; інформація про транскордонну передачу персональних даних; інформація про інших розпорядників баз персональних даних: найменування, місцезнаходження — для юридичних осіб та прізвище, ім'я та по батькові (за наявності) — для фізичних осіб.

ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІНИ ДО ПУНКТУ 1 ПОРЯДКУ ПОСВІДЧЕННЯ ЗАПОВІТІВ І ДОВІРЕНОСТЕЙ, ЩО ПРИРІВНЮЮТЬСЯ ДО НОТАРІАЛЬНО ПОСВІДЧЕНИХ**ПОСТАНОВА КМУ ВІД 30.01.2013 № 46**

Кабінет Міністрів, зокрема, наділив уповноважених посадових осіб органів місцевого самоврядування правом посвідчувати довіреності осіб, які проживають у населених пунктах, де немає нотаріусів.

Це право не поширюватиметься на посвідчення довіреностей на право розпорядження нерухомим майном, довіреностей на управління і розпорядження корпоративними правами та довіреностей на користування та розпорядження транспортними засобами.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПОРЯДКУ ПРОВЕДЕННЯ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ**ПОСТАНОВА КМУ ВІД 30.01.2013 № 61**

Порядок проведення експертизи розроблено на виконання частини третьої статті 8 та частини другої статті 13 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні».

Завданням антидискримінаційної експертизи стане виявлення в проектах актів положень, які містять ознаки дискримінації, та надання пропозицій щодо їх усунення. Ця експертиза проводитиметься юридичними службами органів виконавчої влади під час проведення юридичної експертизи проектів нормативно-правових актів.

Крім того, здійснюватиметься громадська антидискримінаційна експертиза за участю громадських організацій, фізичних та юридичних осіб. Зокрема, під час громадських обговорень проектів нормативно-правових актів одним із завдань таких обговорень стане виявлення положень, що суперечать закону «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні».

У разі виявлення у проекті нормативного акта положень, які містять ознаки дискримінації, такий проект повертатиметься органу виконавчої влади для доопрацювання.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ГОЛІВ УКРАЇНСЬКОЇ ЧАСТИНИ СПІЛЬНИХ МІЖУРЯДОВИХ КОМІСІЙ З ПИТАНЬ СПІВРОБІТНИЦТВА**ПОСТАНОВА КМУ ВІД 30.01.2013 № 36**

Документом затверджено голів Української частини 57 спільних міжурядових комісій з питань співробітництва. Відповідно, створено правові підстави для проведення засідань таких комісій.

ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ПУНКТУ 5 ПОРЯДКУ ПІДГОТОВКИ, ОЦІНКИ ТА ВІДБОРУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОГРАМ (ПРОЕКТІВ), ЩО МОЖУТЬ РЕАЛІЗУВАТИСЯ ЗА РАХУНОК КОШТІВ ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**ПОСТАНОВА КМУ ВІД 23.01.2013 № 30**

Цей акт підготовлено в зв'язку з неодноразовими зверненнями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо неможливості фінансування, за рахунок державного фонду, регіональних інвестиційних програм (проектів), кошторисна вартість яких є меншою за таку, яка затверджена в Порядку підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку – постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 «Питання державного фонду регіонального розвитку».

Метою акта є зменшення мінімальної кошторисної вартості інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізовуватися за рахунок цих бюджетних коштів, з 5 млн. гривень до 1 млн. гривень, для інвестиційних програм (проектів) регіонального (міжрегіонального) значення та тих, що реалізуються в містах обласного значення, та з 1 млн. гривень до 200 тис. гривень для інвестиційних програм (проектів) районного значення та тих, що спрямовані на розв'язання проблем однієї або декількох територіальних громад (міст районного значення, сіл, селищ).

ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ПОРЯДКУ ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**ПОСТАНОВА КМУ ВІД 16.01.2013 № 29**

Внесено зміни до Порядку подання фінансової звітності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419. Зокрема, передбачено, що розпорядники коштів державного бюджету подають фінансову звітність органам Казначейства, а розпорядники коштів місцевих бюджетів подають фінансову звітність органам Казначейства та місцевим фінансовим органам. Звітність подається за встановленою Мінфіном формою.

Квартальна звітність подається розпорядниками коштів державного і місцевих бюджетів не пізніше ніж 15 числа місяця, що настає за звітним кварталом, а річна фінансова звітність — не пізніше ніж 22 січня року, що настає за звітним роком. Головні розпорядники коштів державного бюджету подають квартальну та річну зведену фінансову звітність Казначейству за встановленим ним графіком та Рахунковій палаті.

Окрім цього, документом передбачено ряд інших новацій.

ПОРЯДОК ВЕДЕННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО ПОРТАЛУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ПОСТАНОВА КМУ ВІД 03.01.2013 № 13

Портал стане офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг та дозволить його користувачам завантажувати і заповнювати в електронній формі заяви та інші документи, необхідні для отримання адміністративних послуг. Заяви можна буде подавати за допомогою сучасних засобів телекомунікаційного зв'язку.

Портал міститиме інформацію про центри надання адміністративних послуг та адреси для електронної пошти суб'єктів надання цих послуг, реєстр адміністративних послуг, реквізити нормативно-правових актів з питань надання адміністративних послуг, електронні форми заяв та інших документів.

Портал міститиме інформацію про центри надання адміністративних послуг та адреси для електронної пошти суб'єктів надання цих послуг, реєстр адміністративних послуг, реквізити нормативно-правових актів з питань надання адміністративних послуг, електронні форми заяв та інших документів.

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ПРО СХВАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНФОРМУВАННЯ ТА НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ З АКТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2017 РОКУ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 27.03.2013 № 168-Р

Цей документ покликаний, насамперед, забезпечити зростання рівня підтримки населенням України євроінтеграційного курсу — як одного з пріоритетів зовнішньої та внутрішньої політики нашої держави — та створити сприятливе інформаційне середовище, необхідне для послідовного дотримання проголошеного курсу на європейську інтеграцію України.

Виконання зазначеного плану заходів здійснюватиметься МЗС разом з іншими органами виконавчої влади за рахунок та в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті України на відповідний рік, спонсорських коштів, інших джерел, не заборонених законодавством.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО ВИКОНАННЯ У 2013 РОЦІ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО ЗАКОНОДАВСТВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 25.03.2013 № 157-Р

Акт визначає центральні органи виконавчої влади, відповідальні за виконання відповідних завдань, та встановлює строки для їх виконання. Зокрема, передбачено 58 заходів з ухвалення нормативно-правових актів, спрямованих на адаптацію законодавства України до законодавства ЄС та визначених у Рішенні національної безпе-

ки та оборони від 12 березня 2013 р. «Про невідкладні заходи щодо європейської інтеграції України». Завдання стосуються прийняття законодавчих та видання інших нормативно-правових актів, передбачених Планом дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України, реалізації заходів з метою забезпечення необхідних умов, для підписання у 2013 році Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. На Міністерство юстиції покладається здійснення постійного моніторингу виконання плану.

ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІНИ ДО КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ДО ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 20.03.2013 № 148-Р

Строки реалізації Концепції створення Національної системи опрацювання звернень до органів виконавчої влади, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 р. № 589, перенесено на 2013 рік.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ОРІЄНТОВНОГО ПЛАНУ ЗАКОНОПРОЕКТНИХ РОБІТ НА 2013 РІК

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 20.03.2013 № 147-Р

Серед законопроектів, розроблення яких передбачено у 2013 році, варто зазначити Адміністративно-процедурний кодекс України, а також «Про внесення змін до деяких законів України щодо підвищення статусу директорів департаментів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади», «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» щодо процедури погодження призначення на посади», Про внесення змін до Закону України від 17 листопада 2011 р.

№ 4050-VI «Про державну службу» (у частині віднесення певних посад до відповідних груп та підгруп державної служби), «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення проведення адміністративної реформи, скорочення контрольно-наглядових функцій центральних органів виконавчої влади та ліквідації невластивих повноважень Кабінету Міністрів України» (у частині удосконалення положень законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи, скорочення контрольно-наглядових функцій центральних органів виконавчої влади та ліквідація невластивих повноважень Кабінету Міністрів України), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії корупції» (у частині визначення механізму перевірки декларацій про доходи та витрати) та ін.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ ДЕРЖАВНИХ СТАТИСТИЧНИХ СПОСТЕРЕЖЕНЬ НА 2013 РІК

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 20.03.2013 № 186-Р

План державних статистичних спостережень на 2013 рік розроблено з метою своєчасного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування офіційною статистичною інформацією щодо соціально-економічного розвитку України, її регіонів, секторів економіки, а також задоволення потреб у статистичній інформації громадян, суб'єктів господарювання, засобів масової інформації, наукових установ, міжнародних організацій тощо.

Крім того, Планом визначено пріоритети подальшого розвитку державної статистики України, спрямовані на посилення координації державної статистичної діяльності, інтеграції процесів статистичного виробництва, підвищення якості державної статистичної діяльності та удосконалення системи навчання персоналу.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ ПЕРШОЧЕРГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА 2013 РІК

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 13.03.2013 № 73-Р

Мета розпорядження – затвердження комплексного документа: Плану першочергових заходів щодо інтеграції України до Європейського Союзу на 2013 рік, який передбачає заходи в межах компетенції та за участю центральних органів виконавчої влади та інших причетних установ у контексті європейської інтеграції України.

З урахуванням підсумків розширеної зустрічі Прем'єр-міністра М.Я. Азарова та членів Кабінету Міністрів з Комісаром Європейського Союзу з питань розширення та політики сусідства Штефаном Фюле 7 лютого цього року, а

також результатів відповідних робочих консультацій з Представництвом ЄС в Україні, які відбулися 8 лютого цього року, проект Плану було додатково погоджено без зауважень Міністерством юстиції, Міністерством фінансів та Міністерством внутрішніх справ. План першочергових заходів на 2013 рік також погоджено 33 центральними органами виконавчої влади нашої держави.

Прийняття зазначеного нормативно-правового акта забезпечить підготовку до підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС під час Саміту Східного партнерства (28-29 листопада 2013 року) та створить передумови для її подальшої імплементації, підтримання безперервності роботи з реалізації євроінтеграційних завдань з урахуванням впровадження внутрішніх соціально-економічних реформ.

ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНУВАЛЬНОЇ РОБОТИ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ПЛАНУ ДІЙ НА 2013 РІК ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ НА 2010-2014 РОКИ «ЗАМОЖНЕ СУСПІЛЬСТВО, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА ЕКОНОМІКА, ЕФЕКТИВНА ДЕРЖАВА»

РОЗПОРЯДЖЕННЯ КМУ ВІД 04.03.2013 № 125-Р

Керівникам напрямів реформ, визначеним Указом Президента України від 16 січня 2013 р. № 18 «Про керівників напрямів реформ», у процесі розроблення, громадського обговорення та схвалення проектів нормативно-правових актів і реалізації управлінських рішень у рамках відповідного напрямку реформ дано доручення забезпечувати на постійній основі організацію та проведення інформаційних заходів і розміщення у засобах масової інформації матеріалів, спрямованих на роз'яснення цілей, змісту та результатів прийняття зазначених актів та реалізації рішень.

Також затверджено план заходів з організації проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи в процесі виконання Національного плану дій на 2013 рік, форми плану проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи центрального органу виконавчої влади та звіту про виконання цього плану.

Міністрам, керівникам інших центральних органів виконавчої влади, а також державних органів дано доручення визначити особу, відповідальну за здійснення комунікації із засобами масової інформації, на рівні заступника керівника відповідного органу

Подання щокварталу Кабінету Міністрів України звіту про результати зазначеної роботи доручено здійснювати Державному комітету телебачення і радіомовлення України. ■



ВАРТО ЗНАТИ

ЧИ МОЖЕ ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ РАЙОННОЇ У МІСТІ РАДИ ПО ВИКОНАВЧІЙ РОБОТІ ОДНОЧАСНО БУТИ ДЕПУТАТОМ ЦІЄЇ Ж РАДИ ТА ВХОДИТИ ДО СКЛАДУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ВІДПОВІДНОЇ РАДИ?

Частиною третьою статті 51 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (далі – Закон) визначено, що виконавчий комітет ради утворюється у складі відповідно сільського, селищного, міського голови, районної у місті ради - голови відповідної ради, заступника (заступників) сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, інших осіб.

Відповідно до частини другої статті 56 Закону заступник голови районної, районної у місті (у разі її створення) ради, перший заступник, заступник голови обласної ради обираються відповідною радою в межах строку її повноважень з числа депутатів цієї ради шляхом таємного голосування і здійснюють свої повноваження до припинення ними повноважень депутата ради відповідного скликання, крім випадків дострокового припинення їх повноважень у порядку, встановленому частинами третьою та четвертою цієї статті.

Разом з тим, Законом прямо не передбачено припинення депутатських повноважень у випадку входу заступника голови, обраного відповідною радою з числа депутатів, у склад виконавчого комітету.

Одночасно частиною дев'ятою статті 51 Закону передбачено, що до складу виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради не можуть входити депутати відповідної ради, крім секретаря ради.

Частиною сьомою статті 51 Закону визначено, що на осіб, які входять до складу виконавчого комітету ради і працюють у ньому на постійній основі, поширюються вимоги щодо обмеження сумісності їх діяльності з іншою роботою (діяльністю), встановлені цим Законом для сільського, селищного, міського голови.

Вищезазначені спеціальні норми дають підстави зробити висновок про неможливість входу в

ДОВІДКОВО. Щочетверга з 14:00 до 16:00 за телефоном 256-00-31 громадяни мають змогу поспілкуватися з фахівцями Національного агентства України з питань державної служби щодо питань проходження державної служби.

до складу виконавчого комітету депутата відповідної ради, в тому числі заступника голови районної у місті ради, депутатські повноваження якого не припинено.

Враховуючи зазначене, з метою однакового трактування окремих положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» повідомляємо, що Конституційний Суд України вирішує питання про відповідність законів та інших правових актів Конституції України і дає офіційне тлумачення Конституції України та законів України відповідно до статті 147 Конституції України.

ЩОДО НАДАННЯ ВЧИТЕЛЯМ СТАТУСУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Поняття державної служби, як вбачається із норм Закону України «Про державну службу», поєднує найголовніші елементи змісту службової діяльності: державна служба в Україні — це професійна діяльність осіб, що займають посади в державних органах та їх апараті; вона є частиною або однією зі сторін організаційної діяльності держави; зміст діяльності державних службовців полягає в практичному виконанні завдань і функцій держави; основними функціями державних службовців є здійснення організаційно-розпорядчих та консультативних функцій; особливістю державної служби є оплата праці осіб, що на ній перебувають, виключно з державних коштів. При цьому слід зауважити, що такий порядок фінансування оплати праці пов'язаний з іншими ознаками державної служби як публічного інституту.

Відповідно до вказаного Закону України проходження служби державних службовців у державних органах та їх апараті має свої особливості, зокрема, щодо порядку зарахування на державну службу на конкурсній основі, наявності обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу, випробування при прийнятті на службу та її проходженням, зокрема щодо роботи за сумісництвом, вчинення корупційних діянь, декларування доходів державних службовців та членів їх сімей, дисциплінарної відповідальності державних службовців, граничного віку

перебування на державній службі – 65 років, додаткових підстав для припинення державної служби.

Згідно із законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту» та «Про позашкільну освіту» метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями. Ці закони спрямовані на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки. Ними встановлено правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи вищої, загальної середньої, дошкільної професійно-технічної та позашкільної освіти.

Таким чином, законодавство України про освіту регулює виконання таких функцій як навчання, виховання, професійна, наукова, загальнокультурна підготовка громадян України.

Фінансування державних навчальних закладів та установ, організацій, підприємств системи освіти, згідно зі статтею 61 Закону України «Про освіту» здійснюється не тільки з відповідних бюджетів, а й за рахунок коштів галузей народного господарства, державних підприємств і організацій, а також додаткових джерел фінансування.

Крім того, зазначаємо, що згідно з пунктом 2 Розділу 3 Концепції розвитку законодавства про державну службу, схваленої Указом Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140, статус державних службовців повинні мати лише ті працівники органів державної влади, які займаються питаннями реалізації державної політики, підготовки проектів нормативно-правових актів, використання коштів державного бюджету, контролю та нагляду за виконанням законодавства, видання адміністративних актів, збереження державної таємниці або виконують інші функції у сфері державного управління.

Враховуючи зазначене, надання статусу державних службовців педагогічним працівникам потребуватиме внесення змін до низки законів України, зокрема «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту» та «Про позашкільну освіту», у зв'язку з приведенням їх у відповідність із Законом України «Про державну службу».

Також слід взяти до уваги, що у порівнянні з державними службовцями чинним законодавством встановлені значні переваги щодо тривалості відпустки та робочого часу педагогічних працівників (у освітян, наприклад, – 56-денна відпустка та 18-годинний робочий тиждень). Тому надання зазначеній категорії працівників статусу державних службовців суттєво вплине на звуження обсягу функцій та завдань, а також умов праці, передбачених для педагогічних працівників.

ЩОДО ЗАРАХУВАННЯ ДО СТАЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЧАСУ СЛУЖБИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ У ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД

Обчислення стажу державної служби здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу», Порядку обчислення стажу державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03 травня 1994 р. № 283 (далі – Порядок), та додатку до нього.

Відповідно до пункту 3 Порядку до стажу державної служби включається час військової служби у Збройних Силах та інших військових формуваннях.

Відповідно до листа Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 27 червня 2006 р. № 226/ДС/2500 нормативно-правовими актами України, міжнародними угодами не передбачено зарахування до стажу державної служби періодів військової служби громадян у Збройних Силах та інших військових формуваннях країн Співдружності Незалежних Держав (непередбачено також зарахування до стажу державної служби часу військової служби громадян у Збройних Силах і військових формуваннях інших країн відповідно до законодавства цих країн).

Разом з тим, існували перехідні періоди, протягом яких, після розпаду СРСР, громадяни України мали право звільнитись з військових формувань відповідних країн – членів Співдружності Незалежних Держав (СНД), або вирішити питання про переведення встановленим порядком до Збройних Сил України. Тому необхідно зараховувати до стажу державної служби періоди служби громадян України у військових формуваннях країн СНД за умови, якщо до переведення їх у Збройні Сили України або до звільнення їх із цих військових формувань вони не були зараховані до Збройних Сил (або інших військових формувань) країн СНД порядком, встановленим законодавством цих країн.

Постановою Верховної Ради Російської Федерації від 11 лютого 1993 р. № 4457-1 «Про порядок введення в дію Закону Російської Федерації «Про військовий обов'язок і військову службу» було встановлено строк перехідного періоду до 31 грудня 1994 р. протягом цього перехідного періоду військовослужбовці мали або заключити один із видів контрактів про проходження служби в Збройних Силах Російської Федерації, що передбачало прийняття громадянства Російської Федерації, або перевестись (за погодженням) до Збройних Сил іншої країни (у тому числі до України), або ж звільнитись з лав Збройних Сил згідно з чинним законодавством країни перебування і здійснити вибір місця й країни подальшого проживання. ■

29/03/2013

ВІДБУЛАСЯ РОБОЧА ЗУСТРІЧ ГОЛОВИ НАЦДЕРЖСЛУЖБИ УКРАЇНИ З ПОСЛОМ ОБСЄ В УКРАЇНІ

Під час зустрічі з Координатором проектів ОБСЄ в Україні, послом Мадіною Джарбусиною були обговорені питання щодо співробітництва Нацдержслужби України з ОБСЄ та розробки спільного плану дій на 2013-2014 роки.

Серед пріоритетних напрямів спільної проектної діяльності були виділені такі програми: «Демократизація та належне управління» у рамках якої пропонується продовжувати у 2013 році проектну діяльність стосовно розвитку громадянського суспільства, удосконалення виборчого процесу, посилення партнерства та співробітництва між громадянським суспільством та центральними/місцевими органами влади;

»Верховенство права та права людини» у рамках якої планується здійснювати проекти з підвищення ефективності діяльності українських державних органів та зміцнення правових рамок у сфері боротьби з торгівлею людьми, кіберзлочинністю та гендерною нерівністю, удосконалення адміністративної юстиції, проведення тренінгів для суддів та адвокатів, забезпечення відповідності проектів українських нормативно-правових актів міжнародним стандартам та кращим світовим практикам, а також доступ громадськості до їх обговорень.

28/03/2013

ВІДБУЛАСЯ РОБОЧА ЗУСТРІЧ З ПРЕДСТАВНИЦТВОМ ЄС В УКРАЇНІ

Під час зустрічі було обговорено питання стосовно здійснення Нацдержслужбою України щорічного програмування інструменту Twinning та опрацювання нових концепцій Twinning. Також було розглянуто стан реалізації програми CIB у чотирьох сферах і проект технічної допомоги «Дієве впровадження в Україні програми Всеохоплюючої інституційної розбудови та її ключових інструментів (Twinning та TAIEX) шляхом покращення інституційної спроможності відповідних центральних органів виконавчої влади».

Від представництва Європейського Союзу в Україні участь у заході взяли керівник першого сектору програм допомоги «Врядування та права людини» Александру Альбу, керівник напрямку «Реформа державного управління» Володимир Кондрачук та координатор сектору управління державними фінансами Наталія Старостенко.

Довідково: Нацдержслужба України виступає національним координатором впровадження програми інституційної реформи (CIB). Також, з 2005 року відповідно до

Указу Президента України від 06 жовтня 2005 р. № 1424/2005 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» Нацдержслужба України спрямовує та координує діяльності з підготовки та реалізації програми Twinning в Україні. Крім того, Нацдержслужба є національним координатором інструменту інституційної розбудови TAIEX.

27/03/2013

ЗАСІДАННЯ КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ У ЗВ'ЯЗКАХ З ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА І РОЗВИТКУ

Під час зустрічі, яка відбулася у приміщенні Мінекономрозвитку України, було презентовано III фазу проекту ОЕСР «Стратегія секторної конкурентоспроможності для України» та підведено підсумки роботи секторальних робочих груп з питань агробізнесу, технологій енергозбереження та відновлювальної енергії за результатами реалізації II фази проекту ОЕСР.

Участь у заході взяли представники ОЕСР, члени координаційної ради у зв'язках з ОЕСР, представники Шведського агентства з міжнародного співробітництва у сфері розвитку (SIDA) та Представництва ЄС в Україні.

26/03/2013

СЕМІНАР ЩОДО ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ У РАМКАХ ПЛАНУ ДІЙ РАДИ ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД 2011–2014 РОКІВ

Під час семінару, який пройшов у м. Брюссель (Королівство Бельгія), відбулося засідання 3 тематичних сесій, які були присвячені належній підготовці та реалізації проектів, зокрема: «План дій Ради Європи для України на 2011-2014 роки: механізми стратегічного планування та оцінки. Визначення потреб та оцінки ризиків», «Краща європейська практика управління: ефективність, послідовність та довготривалий ефект», «Підтримка Плану дій шляхом розвитку скоординованого підходу до збору коштів».

Від України у заході взяли участь представники Кабінету Міністрів України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства юстиції України, Міністерства закордонних справ України та представники інших державних органів України.

26/03/2013

ЗАСІДАННЯ НАГЛЯДОВОГО КОМІТЕТУ ПРОЕКТУ TWINNING «РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ»

Відповідно до порядку денного засідання було представлено нового Постійного радника проекту Twinning

Пьотра Кульпу, здійснено поточний аналіз діяльності проекту Twinning впродовж 4-го кварталу 2012 року та затверджено квартальний звіт (КЗ4) й обговорено подальшу роботу проекту протягом 2013 року.

Довідково. Метою зазначеного проекту Twinning є підвищення інституційної спроможності Нацдержслужби України як центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом з питань реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням нових завдань щодо модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

26/03/2013

ЗАСІДАННЯ КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ З ПИТАНЬ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ЄВРОАТ- ЛАНТИЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ

Під час засідання розглянуто інформацію щодо виконання у 2012 році Державної цільової програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України на 2008-2015 роки, а також погоджено план заходів із виконання Програми у 2013 році.

У зустрічі взяли участь представники Секретаріату Кабінету Міністрів України, Нацдержслужби України, інших центральних органів влади, Школи вищого корпусу державної служби, вищих навчальних закладів, а також представник Офісу зв'язку НАТО в Україні.

22/03/2013

РОБОЧА ЗУСТРІЧ З ТРЕНЕРАМИ ЩОДО УЧАСТІ У ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМАХ ШКОЛИ ВИЩОГО КОРПУСУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Під час зустрічі обговорювалися питання щодо проведення у 2013 році тренінгових програм з розвитку лідерства та з питань вивчення нового законодавства про державну службу в Україні для державних службовців.

У заході взяли участь представники Нацдержслужби України, Школи вищого корпусу державної служби, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, викладачі Національної академії державного управління при Президенті України, Інституту журналістики Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Києво-Могилянської бізнес-школи, Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі, представники проекту «Технічна підтримка реформування державного сектору в Україні, Фаза II» та ін.

21/03/2013

ЗАСІДАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ З ДООПРА- ЦЮВАННЯ ПРОЕКТУ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО СЛУЖБУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ» (НОВА РЕДАКЦІЯ)

Під час засідання обговорено згаданий проект Закону та прийнято рішення направити його на погодження до заінтересованих органів.

У заході взяли участь представники Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства фінансів України, Міністерства соціальної політики України, Нацдержслужби України, Пенсійного фонду України, Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, ЦК профспілки працівників державних установ України, Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, Центру правової допомоги містам Асоціації міст України, виконавчої дирекції по зв'язках з урядовими установами Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад, Секретаріату Української асоціації районних та обласних рад, а також Громадської ради при Нацдержслужбі України.

21/03/2013

ЗУСТРІЧ ГОЛОВИ НАЦДЕРЖСЛУЖБИ УКРАЇНИ В'ЯЧЕСЛАВА ТОЛКОВАНОВА З НАДЗВИЧАЙНИМ ТА ПОВНОВАЖНИМ ПОСЛОМ КОРОЛІВСТВА ІСПАНІЇ В УКРАЇНІ ХОСЕ РОДРІГЕСОМ МОЯНО

Під час зустрічі В'ячеслав Толкованов ознайомив зі станом реформування державної служби в Україні, пріоритетними напрямками діяльності Нацдержслужби України, зокрема щодо забезпечення впровадження європейських інструментів інституційної розбудови Twinning/Taieх/CIB та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

Також учасники заходу обговорили можливість спільної реалізації з Посольством Іспанії в Україні Президентської ініціативи «Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» з метою вивчення іспанського досвіду у сфері публічної адміністрації та державного управління.

20/03/2013

ОГОЛОШЕНО КОНКУРС З ДОБОРУ КАНДИДАТІВ ДО ПРЕЗИДЕНТСЬКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ «НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ»

На виконання Указу Президента України від 5 квітня 2012 року № 246 «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» оголошено конкурс з добору кандида-

тів до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2013 році.

Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» формується з метою добору та підготовки до роботи у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку, найбільш обдарованих громадян України

У 2013 році добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюватиметься з урахуванням квот за пріоритетними сферами державного управління: фінансово-економічної сфери; соціально-гуманітарної сфери; сфери інвестицій та інновацій; сфери паливно-енергетичного комплексу; сфери сільського господарства; сфери житлово-комунального господарства.

Прийом документів здійснюється територіальними органами Нацдержслужби України з 25 березня до 1 травня у робочі дні з 9 до 18 години.

15/03/2013

РОЗПОЧАТО НАВЧАННЯ ОСІБ, ЗАРАХОВАНИХ ДО ПРЕЗИДЕНТСЬКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ «НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ»

11 березня 2013 р. в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України розпочалася перша навчальна сесія із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

У рамках сесії 15 березня 2013 р. в Адміністрації Президента України відбулося виїзне заняття на тему: «Пріоритетні напрями реформування державного управління відповідно до Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

14/03/2013

МІЖВІДОМЧА НАРАДА ЩОДО ДООПРАЦЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В РАМКАХ СІВ

У ході наради було презентовано та обговорено вищезгадану концепцію проекту технічної допомоги «Дієве впровадження в Україні програми Всеохоплюючої інституційної розбудови та її ключових інструментів (Twinning та TAIEX) шляхом покращення інституційної спроможності відповідних центральних органів виконавчої влади». Під час заходу центральними органами виконавчої влади були надані пропозиції з метою доопрацювання концепції у рамках програми Всеохоплюючої інституційної розбудови.

У заході взяли участь представники від Міністерства закордонних справ України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів Украї-

ни, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної міграційної служби України та Антимонопольного комітету України, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

01-02/03/2013

ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ ЗА МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ «ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ЛІДЕРА: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ»

Захід організовано Національним агентством України з питань державної служби, Хмельницькою обласною державною адміністрацією, Хмельницькою обласною радою, Управлінням Голодержслужби України в Хмельницькій області, Хмельницьким університетом управління та права, Хмельницьким центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Участь у заході взяли близько 150 представників центральних органів виконавчої влади України, Національної академії державного управління при Президенті України та її регіональних інститутів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій Хмельницької області, делегацій зарубіжних країн-партнерів, а також науковці провідних навчальних закладів України, магістратур за спеціальністю «Державне управління», директори центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

28/02/2013

ВИПУСК МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНОСТЯМИ НАПРЯМУ ПІДГОТОВКИ «ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ»

28 лютого 2013 р. в Національній академії державного управління при Президенті України відбулося урочисте вручення дипломів магістрам державного управління та магістрам управління суспільним розвитком.

В урочистостях взяли участь і виступили з вітальними промовами Керівник Головного управління з питань регіональної та кадрової політики Адміністрації Президента України Євген Анопрієнко, заступник Директора Департаменту кадрового забезпечення Секретаріату Кабінету Міністрів України Володимир Татієвський, заступник Керівника Апарату Верховної Ради України Володимир Яловий, заступник Голови Національного агентства України з питань державної служби Микола Дячишин.

28/03/2013**КОНФЕРЕНЦІЯ «ПРОГРАМА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ НА МАЙБУТНЄ»**

Метою конференції, яка відбулася у приміщенні Центрального будинку офіцерів Збройних сил України, стала оцінка результатів впровадження зазначеної програми протягом 6-ти років її існування в Україні, та визначення шляхів та методів досягнення більшої ефективності в майбутньому.

На заході презентовано результати впровадження Програми для підтримки процесу реформ в Україні, обговорено перспективи на майбутнє та питання залучення інших програм з метою досягнення її більшої ефективності. Також у рамках заходу, було представлено найкращий досвід впровадження зазначеної програми в Грузії.

Довідково: Відповідно до рішення шостого засідання Комісії з питань партнерства України з Організацією Північноатлантичного договору Національне агентство України з питань державної служби визначене національним координатором Програми Україна-НАТО з професійного розвитку цивільного персоналу сектору безпеки і оборони, а також основним виконавцем заходів з виконання Програми Україна - НАТО з професійного розвитку цивільного персоналу сектору безпеки і оборони, які передбачені Річною національною програмою та Планом діяльності Комісії Україна - НАТО на 2013 рік.

28/02/2013**СЕМІНАР З ПИТАНЬ ЕЛЕКТРОННОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ІНШИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ**

У м. Баку (Республіка Азербайджан) в рамках робочої групи з питань адміністративної реформи тематичної платформи № 1 «Демократія, належне врядування та стабільність» ініціативи ЄС «Східне партнерство» відбувся семінар з питань електронного відбору персоналу та інших інструментів електронного врядування.

Метою заходу став обмін досвідом країн «Східного партнерства» у сфері електронного відбору персоналу. Основними доповідачами були представники Комісії з питань державної служби Республіки Азербайджан, відповідні органи державної влади Грузії та Румунії.

19/02/2013**НАРАДА З ПИТАНЬ ПРОВЕДЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОЇ ПЕРЕВІРКИ ВІДОМОСТЕЙ**

19 лютого 2013 року заступник Голови Нацдержслужби України Микола Дячишин провів нараду з проблемних питань проведення спеціальної перевірки відомос-

тей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

У заході взяли участь представники Міністерства доходів і зборів України, Міністерства юстиції України, Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Нацдержслужби України.

18/02/2013**СТАРТУВАВ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС «КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

Конкурс проводиться уже шостий рік поспіль на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 року № 1152 з метою зростання професіоналізму, відкритості, інституційної спроможності державної служби, підвищення її авторитету шляхом узагальнення досвіду роботи кращих державних службовців.

Конкурс проводиться у три етапи: I етап на місцевому рівні протягом березня-квітня, II етап на регіональному рівні протягом травня-червня та III етап на державному рівні протягом вересня-жовтня. Впродовж 8 місяців учасники конкурсу зможуть перевірити рівень своєї професійності шляхом проходження співбесіди, захисту творчої роботи, представлення презентації, участі у діловій грі, вирішення складних завдань щодо прийняття управлінських рішень.

05/02/2013**НАРАДА З ПИТАНЬ НАПРЯМУ РЕФОРМ «ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ»**

Нарада відбулася у Будинку Уряду під головуванням Віце-прем'єр-міністра Олександра Вілкула у рамках впровадження Програми економічних реформ на 2010 - 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

24/01/2013**ЗАТВЕРДЖЕНО ФОРМИ ПЕРВИННОГО ОБЛІКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

24 січня 2013 р. за № 181/22713 в Міністерстві юстиції зареєстровано наказ Національного агентства України з питань державної служби від 29 грудня 2012 р. № 256 «Про затвердження форми первинного обліку державних службовців № П-2ДС «Особова картка» та Інструкції щодо її заповнення».

Основною метою видання наказу є удосконалення формування, ведення та обліку особових справ державних службовців відповідно до статті 36 Закону України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI «Про державну службу». ■

ВІСНИК

ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  УКРАЇНИ

ПРОФЕСІЙНЕ ВИДАННЯ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ



Пам'ятник Т.Г. Шевченку, м. Харків (фото з сайту www.mycharkov.info)

Журнал Національного агентства України з питань державної служби «Вісник державної служби України» засновано у 1995 році з метою поширення наукової, правової, методичної та іншої інформації щодо функціонування та розвитку державної служби у контексті європейської інтеграції.

На шпальтах журналу науковці, міжнародні та вітчизняні експерти, провідні фахівці центральних та місцевих органів виконавчої влади обговорюють нагальні питання розвитку державної служби та її адаптації до європейських стандартів, дають практичні рекомендації щодо впровадження законодавчих новацій, нових стандартів і процедур діяльності органів державної влади на основі кращої світової практики та вітчизняного досвіду.

3 пріоритетних напрямів редакційної політики у 2013 році варто виокремити: нормативне та організаційне забезпечення впровадження нового законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, розроблення та впровадження середньострокової стратегії управління людськими ресурсами на державній службі та формування висококваліфікованого кадрового складу державної служби, адаптація державної служби до стандартів та принципів роботи Європейського Союзу та впровадження європейських інструментів інституційної розбудови, реалізація інших завдань, визначених Президентом і Урядом України.

Серед читачів журналу – політики, державні службовці центральних і місцевих органів виконавчої влади, посадові особи органів місцевого самоврядування, науковці, слухачі вищих навчальних закладів, що готують фахівців галузі знань «Державне управління» та інші небайдужі до питань функціонування і розвитку державної служби України.

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ:

Національне агентство України з питань державної служби

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Адреса: вул. Прорізна, 15, м. Київ, Україна, 01601

тел. (+38-044) 278 36 44, 278 36 50

e-mail: publication@center.gov.ua

www.center.gov.ua

СКАЧАТИ ЕЛЕКТРОННУ ВЕРСІЮ ЖУРНАЛУ МОЖНА НА САЙТІ WWW.CENTER.GOV.UA