

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Матеріали науково-практичної конференції

21 грудня 2019 р., м. Дніпро

**ДРІДУ НАДУ
2019**

ББК 67.401.02
УДК 35.08::352.075
ТЗЗ

Схвалено Вченою радою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Протокол № 09/229 від 26 листопада 2019 року.

Редакційна колегія:

д.держ.упр., проф. С. М. Серьогін (голова), д.і.н., проф. Є. І. Бородин, д.держ.упр., проф. Н. Т. Гончарук, д.держ.упр., проф. В. М. Мартиненко, д.держ.упр., проф. Л. Л. Прокопенко, д.держ.упр. проф. Н. А. Липовська, к.е.н., доц. К.В. Комарова, д.держ.упр., доц. О. В. Антонова, к.філос.н., доц. Могильний С.А., к.філос.н., доц. І. І. Шпітун.

ТЗЗ Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2019 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 153 с.

Збірник матеріалів науково-практичної конференції, присвяченої розгляду актуальних питань розвитку публічної служби в Україні. Розглядаються підходи до модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, вироблення моделей ефективної комунікації у службовому спілкуванні, етичні аспекти управлінської діяльності, кадрові процеси та технології у державному управлінні, аналізується реформування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців.

Розрахований на фахівців державного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, слухачів.

ББК 67.401.02
УДК 35.08::352.075

© Дніпропетровський
регіональний інститут
державного управління НАДУ
при Президентові України,
2019

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

С. М. Серьогін

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Демократичні перетворення, які відбуваються в Україні, супроводжуються одночасною трансформацією всіх інститутів влади, ліквідацією залишків старої системи, створенням нових установ державної влади, формуванням нової законодавчої бази для її здійснення.

У сучасних умовах реалізації в Україні принципів демократії в системі державного управління виникає питання легітимізації державної влади в цілому, відновлення довіри до неї громадян, встановлення престижу та авторитету публічної служби. Орієнтація влади на потреби суспільства означає наближення держави до громадян та обумовлює необхідність визначення носіїв соціальних функцій влади. У цьому контексті мобілізуючою та злагодженою рушійною силою повинна стати публічна служба в її європейському вимірі, що є важливим для забезпечення якості і результативності реформ у державному управлінні.

Аналіз сучасної практики реформування публічної служби в розвинутих країнах світу засвідчує, що в процесі впровадження реформ спостерігається тенденція до певної інтеграції окремих елементів як «елітарної», так і «демократичної» моделей організації публічної служби, що дозволяє поєднати їх переваги. Ця тенденція відображена і в ідеології Закону України «Про державну службу». Проголошені принципи відкритості, доступності державної служби для всіх громадян відповідають певним фаховим критеріям без будь-якої дискримінації за соціальним походженням, майновим станом, політичними поглядами і відкритим конкурентним заміщенням вакантних посад. Водночас розбудовується система спеціальних навчальних закладів і професійно-освітніх програм з підготовки кадрового резерву публічних службовців, з їх «елітарної», у кращому розумінні цього терміна, освіти та «державницького» виховання. Реалізується комплекс заходів з підвищення соціально-престижного статусу в суспільстві публічних службовців та їх соціального захисту.

Актуальною є проблема «кристалізації» певної корпоративної культури публічних службовців з притаманним їй державницьким менталітетом та службовою етикою. Ставиться завдання формування в перспективі загального інституту українського чиновництва, здатного якісно виконувати адміністративні функції управління і особливої соціальної верстви публічних службовців зі спеціальними вимогами до них, наприклад, наявності якостей лідера, креативності, стратегічної компетентності тощо. Сьогодні ще не зовсім зрозуміло, у якій пропорції в українській моделі державної служби будуть представлені елементи як елітарності, так і відкритості, демократизму. Існує думка про те, що у специфічних умовах постсоціалістичних країн, де тривалий час чиновництво нібито й не існувало як особливий інститут і соціальна верства, головний акцент сьогодні слід робити на відродження елітарних елементів: елітарна професійно-освітня

підготовка кадрового резерву із жорстким конкурентним відбором претендентів; особливий правовий та соціально-престижний статус службовців, формування корпоративної культури українського чиновництва тощо. Але демократичний і переважно егалітарний менталітет більшості українського народу, як нам здається, буде серйозною перешкодою для формування в перспективі переважно елітарної моделі державної служби. Тому більш прийнятною для нас є орієнтація не стільки на європейську (німецьку чи французьку), скільки на північноамериканську модель кадрової політики.

Ключову роль у відкритих, демократичних моделях публічної служби відіграють критерії конкурсного заміщення посад, оцінювання ефективності практичної діяльності та перспективи службового просування. Більшість вакантних посад у державній службі України вже сьогодні заміщаються на конкурсній основі. Але потрібні ще значні зусилля для того, щоб ця демократична процедура повною мірою виконала свою роль ефективного інструменту постійного зростання професіоналізму публічних службовців й одночасно повністю відповідала принципам рівних можливостей.

Актуалізація питання ролі й місця оцінювання персоналу органів публічної влади в Україні та меритократичного підходу до формування корпусу публічної служби на різних етапах службової кар'єри пов'язана не тільки зі становленням на вітчизняних теренах традиційного для Європи інституту публічної служби. Новий поштовх для підвищення уваги до оцінювання персоналу обумовлений вимогами щодо професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, втілення принципів управління, орієнтованого на громадян, а також надання службовцями якісних публічних послуг, що, власне, і є головною ознакою публічної служби. Проте якість та своєчасність їх надання ще не стали основним критерієм оцінювання діяльності публічних службовців та виміром їх кар'єрного розвитку. Причини полягають у недосконалості моделі управління, а саме в таких її блоках: роботі з персоналом організації, урахуванні знань і здібностей працівників, стилі й культурі ділових і міжособистісних взаємин працівників, довгострокових цілях розвитку організації, а також політичному забарвленні адміністративної діяльності керівних кадрів, що значною мірою може бути скориговано системою безперервної освіти публічних службовців [1].

Сучасні українські реалії перебування у стані перманентних змін у системі державного управління вимагають нових підходів до формування кадрового складу публічної служби, які поєднували б дві начебто різні, але взаємодоповнюючі складові частини штату службовців: реформаторську адхократичного типу та класичну бюрократичного типу [2]. Синхронне формування стабільних творчих колективів (управлінських команд) та динамічних «команд реформаторів» в органах публічної влади з їх специфікою уможливорюється шляхом аналізу ситуації та планової розробки й реалізації заходів щодо професійної орієнтації, добору, набору кадрів, організації їх кар'єри, забезпечення мотивації кадрів та контролю за якістю їх функціонування залежно від завдань, що ставляться перед органами влади, структурним підрозділом, посадою. При цьому «реформатори» мають розробляти, формулювати стратегічні напрями реформування (системи влади, політики органу, місії організації тощо), а службовці-бюрократи, зберігаючи й підтримуючи кращі

надбання практики апаратної роботи – реалізувати й втілювати ідеї «реформаторів».

Запропоновані принципи управління публічною службою повністю відповідають принципам управління розвитком сучасних систем: по-перше, вони забезпечують внутрішню єдність, або цілісність публічної служби; по-друге, цілісність зберігається завдяки гнучкій структурі, здатній адекватно реагувати на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу; по-третє, вони не відмінюють ієрархію, необхідну для ранжирування елементів, або підрозділів організації; по-четверте, вони характеризуються значним потенціалом для розвитку публічної служби, у тому числі шляхом самовдосконалення.

Список використаних джерел

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2004. 512 с

Липовська Н.А.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Вектори розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки та оборони України визначаються Стратегією національної безпеки України та іншими стратегічними документами. Зокрема, Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, спрямована на: набуття спроможностей Збройних Сил для ефективного досягнення євроатлантичних стандартів та критеріїв, необхідних для набуття членства в НАТО; реагування на загрози національній безпеці у воєнній сфері, оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Із часів відновлення державності України розвиток спроможностей сектору безпеки і оборони не був одним із пріоритетів політичного керівництва держави. Виконання найважливіших завдань відбувалося в складних соціальних та економічних умовах. Останні роки через військовий конфлікт Україна перебуває в загостреній безпековій ситуації. Це вимагає, насамперед, перегляду підходів до забезпечення стійкості органів безпеки та оборони.

За таких умов чинна роль Міністерства внутрішніх справ України полягає у створенні умов розвитку безпечного середовища життєдіяльності як основи безпеки на території України та фактору стримування подальшого поширення російської агресії в європейському регіоні.

Стратегія розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 року № 1118-р, є логічним кроком розбудови та подальшої трансформації системи МВС, яка є продуктом інклюзивної державної політики, що спрямований на реалізацію потреб населення та розбудову безпечної європейської держави.

Ці стратегічні документи визначають місію Сил безпеки та оборони України.

Крім місії, необхідно визначити цінності – вічні принципи, якими керуватимуться Сили безпеки та оборони. Вони мають відображати глибокі переконання, які поділяє особовий склад і які проявляються в їх повсякденній поведінці. На наш погляд, базою для формування цінностей можуть служити «Стандарти доброчесності», які містяться у Програмі розбудови доброчесності для підвищення ефективності відомств оборони та безпеки країн-учасниць НАТО.

У цілому світові тенденції розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки та оборони дозволяють виділити кілька основних напрямків вдосконалення державного управління в даній сфері.

По-перше, в найближчі роки повинна бути проведена активна законодавча робота зі створення дієвого правового механізму службової діяльності в органах безпеки та оборони.

По-друге, необхідне комплексне вдосконалення системи державного управління кадровими процесами в органах безпеки та оборони, що передбачає, перш за все, підвищення ефективності системи управління кадровою роботою на основі чіткої функціональної і організаційної побудови підсистем управління кадрами на всіх рівнях сектору безпеки та оборони з урахуванням правомірного поєднання законних інтересів України та її громадян. При цьому, на думку провідних вчених, подібного роду процеси повинні супроводжуватися вирішенням питань створення сучасної єдиної системи зв'язку, передачі і отримання оперативної і достовірної кадрової інформації; комплексного систематизованого аналізу кадрової ситуації і прогнозування кадрових процесів насамперед в органах безпеки та оборони.

Важливим напрямком удосконалення кадрової політики є проведення наукового аналізу в процесі вироблення управлінських рішень і прогнозування кадрової ситуації. При цьому найретельнішому вивченню повинні бути піддані статичні і динамічні показники стану кадрового потенціалу сектору безпеки та оборони. Повинні бути детально проаналізовані загальні і регіональні потреби органів безпеки та оборони в кадрах, в тому числі в спеціалістах з різним освітнім рівнем. Глибокого вивчення і опрацювання потребують кваліфікаційні вимоги до посадових осіб органів безпеки та оборони різного посадового рівня, кандидатів на службу і навчання в освітні установи органів безпеки та оборони; зміст професійної освіти, науково-педагогічного потенціалу наукових і освітніх установ сектору безпеки та оборони. При цьому важливими напрямками кадрового менеджменту є вироблення оптимальних критеріїв і показників оцінки роботи з особовим складом, в тому числі результатів вивчення громадської думки про діяльність посадових осіб сектору безпеки та оборони. Значна увага повинна приділятися питанням науково-методичного забезпечення кадрової роботи, вивчення і впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом сектору безпеки та оборони. Це дозволить забезпечити упереджувальний характер реагування на негативні зміни кадрової ситуації, а також створити надійний механізм управління кадровими процесами.

По-третє, оптимізація управління кадровими процесами передбачає здійснення якісної модернізації інформаційного та аналітичного забезпечення управління кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору кадрових апаратів органів сектору безпеки та оборони і розробки інформаційно-

аналітичної системи забезпечення прийняття управлінських рішень. Це дозволить здійснити: накопичення статистичної інформації (у вигляді електронного дос'є) про кадровий склад сектору безпеки та оборони; інформаційну підтримку профорієнтаційної роботи з учнівською молоддю, підготовку її до служби в органах безпеки та оборони; оптимізацію управління просуванням по службі співробітників з урахуванням їх професійних і особистісних якостей; скорочення відтоку кваліфікованих кадрів за рахунок підбору можливих оптимальних варіантів їх переходу в інші служби і підрозділи, а в окремих випадках і в інші органи сектору безпеки та оборони; керованість процесами руху кадрів і працевлаштування співробітників, які досягли граничного віку перебування на службі; забезпечення доступу до єдиної нормативної бази кадрової роботи.

Гончарук Н.Т.,
Прудіус Л.В.

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Законами України «Про державну службу» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» визначено, що державний службовець має право на оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення) [5; 6].

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року одним з пріоритетних завдань щодо модернізації державної служби та управління людськими ресурсами визначено завдання стосовно забезпечення державних службовців належними умовами оплати праці, зокрема створення конкурентоспроможної, прозорої та зрозумілої системи оплати праці, реформування системи оплати праці державних службовців[1].

Необхідність реформування системи оплати праці державних службовців викликана наявними в цій сфері проблемами. На даний час проблемами чинної системи оплати праці залишаються: незначна кількість претендентів на конкурс через низьку оплату праці службовців; «міграція» персоналу між державними органами однакового правового статусу та рівня юрисдикції з огляду на значну різницю в оплаті праці на рівнозначній посаді; відсутність порядку планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами та недосконалість правового регулювання у відповідній сфері; невиконання вимог Закону в частині скорочення посад, які вакантні понад один рік; відсутність класифікації посад (за рівнем відповідальності та складності роботи, а також за функціональними типами посад з урахуванням вимог до них); необґрунтовані у Схемі посадових окладів вертикальні і горизонтальні та ін. [7]. Наявність зазначених проблем вимагає якнайшвидшого усунення браку послідовності, справедливості та прозорості, а також стабільності й передбачуваності заробітної плати.

Разом з тим зазначимо, що після прийняття в 2015 році нового закону України «Про державну службу» в напрямі забезпечення конкурентоспроможного рівня

оплати праці державних службовців зроблено низку важливих кроків шляхом збільшення фонду оплати праці. Конкурентоспроможність заробітних плат у державному секторі збільшилася завдяки підвищенню середнього розміру посадового окладу, і фонд оплати праці тільки з 2016 по 2017 рр. збільшився на 55% (з 19,2 млрд. грн. до 29,7 млрд. грн.). Впродовж 2015-2017 років у структурі оплати праці зросли основні виплати (посадовий оклад, доплата за ранг та вислугу років) і склали: в ЦОВВ у 2015 р. – 36%, 2016 р. – 53% і в 2017 р. – 56 %, в місцевих державних адміністраціях відповідно 49%, 66% і 72%. Аналіз свідчить про те, що фіксована частка оплати праці перевищує 70% у 100% місцевих державних адміністрацій і лише у 11% міністерств та 10% інших центральних органів виконавчої влади. Стимулюючі виплати (надбавки, премії) за 2015-2017 роки зменшилися в усіх державних органах і склали: в ЦОВВ – 64%, 47% і 44%, в місцевих державних адміністраціях – 51%, 34% і 28%. Середня заробітна плата спеціаліста в ЦОВВ збільшилася з 4,4 тис. грн. у 2015 р. до 6,8 тис. грн. у 2016 р. і 12,4 тис. грн. у 2017 р., середня заробітна плата спеціаліста в місцевих державних адміністраціях також зросла і становила відповідно: 3,1 тис. грн, 4,7 тис. грн., 6,9 тис. грн. [2-4]. Сьогодні, за оцінками незалежних експертів, на низовому і середньому рівнях оплата праці на державній службі є конкурентною ринковій, а на рівні ТОП-менеджерів категорії «А» (вищого корпусу державної служби) розмір заробітної плати є неконкурентним – в два рази меншим порівняно з ринковим рівнем оплати топ-менеджменту в бізнес-секторі.

Концептуальні засади реформування системи оплати праці державних службовців викладені в розробленому НАДС проекті Концепції реформування системи оплати праці державних службовців. Метою цієї Концепції є зміна системи і підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби. Першочерговими кроками реалізації цієї Концепції є впровадження принципів належного врядування у сфері оплати праці державних службовців з урахуванням кращого досвіду провідних країн світу. Концепція передбачає підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на посадах державної служби (підвищення розміру мінімального посадового окладу на найнижчій посаді державної служби у державних органах не нижче трьох прожиткових мінімумів для працездатних осіб); подальше посилення ролі посадового окладу шляхом оптимізації структури заробітної плати державного службовця; збільшення співвідношення між мінімальним розміром посадового окладу на найнижчій посаді державної служби у державних органах та максимальним розміром посадового окладу на найвищій посаді державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (хоча б із 1:7 до 1:12); вдосконалення принципів формування Схеми посадових окладів шляхом запровадження детальної класифікації посад, зокрема, введення підкатегорій посад з метою розмежування рівня відповідальності, функціонального навантаження, визначення нового підходу до встановлення розмірів посадових окладів державних службовців залежно від рівня державного органу [1; 7].

Реформування системи оплати праці державних службовців дасть можливість забезпечити підвищення престижності державної служби як роботи з конкурентним рівнем оплати праці; запровадити єдиний підхід до формування фондів оплати праці в державних органах; провести справедливий і прозорий розподіл (перерозподіл) таких фондів у державних органах; здійснити оптимізацію

структури, функцій державних органів та чисельності їх працівників; визначити мотиваційні підходи для державних службовців до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи; привести оплату праці на державній службі у відповідність до європейських стандартів [7].

Список використаних джерел

1. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://zakon0.rada.gov.ua/>
2. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2016 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) [та ін.]. К. : НАДС, 2016. – 35 с.
3. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) [та ін.]. К. : НАДС, 2017. – 36 с.
4. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) [та ін.]. К. : НАДС, 2018. – 48 с.
5. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Голос України. – Офіц. вид. – 2015. – № 250.
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : закон України від 19 верес. 2019 р. № 117-IX [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів щодо її реалізації: проект розпорядження Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>

Маланчій М.О.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СТРУКТУРІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Досягнення стратегічних цілей розвитку Державної прикордонної служби (далі – ДПСУ) можливо лише у разі створення системи інтегрованого управління безпекою державного кордону; впровадження європейських норм і стандартів у систему прикордонного контролю; модернізації системи управління ДПСУ та удосконалення взаємодії з іншими органами, що входять до складу сектору безпеки і оборони; удосконалення системи кадрового менеджменту. Тому актуальним видається аналіз технології прийняття управлінських рішень як підґрунтя розвитку та удосконалення кадрового менеджменту ДПСУ.

На наш погляд, кадровий менеджмент ДПСУ містить технологічну складову, у якій ми виділяємо технології цілеутворення та прийняття управлінських рішень. Розробка управлінського рішення є сукупністю наступних послідовних дій:

I. Оцінка конкретної управлінської ситуації за такими критеріями: зміст ситуації; місце виникнення; час виникнення; причини і умови виникнення; носії; масштаб; важливість; складність; динамізм; перспективи розвитку.

II. Визначення основних параметрів управлінського рішення: місця

управлінського рішення в керуючій системі; функцій управління, до яких належить вирішення; шаблі управління, де буде прийматися рішення; повноваження особи, що приймає рішення; права осіб, котрі приймають рішення; визначення зон відповідальності прийнятого управлінського рішення; межі управлінського рішення.

III. Вироблення управлінського рішення, що передбачає пошук інформації і альтернатив рішення, технологія якого включає:

1) Визначення критеріїв управлінського рішення, найважливішими з яких є: якісні критерії змісту рішення (кількість цілей, складність завдань, ступінь структурованості управлінського рішення); кількісні критерії, які характеризуються діючими нормативно-правовими документами.

2) Розробку варіанту управлінського рішення, що передбачає: задум управлінського рішення; порядок виконання рішення; організація з виконання прийнятого управлінського рішення. Альтернативи рішення включають: традиційне управлінське рішення; нетрадиційне рішення; методи і способи виконання управлінського рішення.

3) Оцінку і вибір варіантів управлінських рішень серед альтернатив, що передбачають їх вибір за якісними і кількісними показниками [1, с.273]. Вибір оптимального управлінського рішення за якісними показниками здійснюється виходячи з таких умов: а) $P \geq K$ - ризиковане рішення; б) $P > K$ – імпульсивне рішення; в) $P = K$ - врівноважене рішення; г) $P < K$ – обережне рішення; д) $P \leq K$ – інертне рішення, де: P – продуктивність управлінського рішення, K – критичність управлінського мислення.

Вибір оптимального рішення за кількісними показниками полягає в наступному: залучення до експертної оцінки фахівців, які добре знають проблемну ситуацію і способи її вирішення. Чисельність експертів становить до 10 осіб; експертам доводяться варіанти (альтернативи) управлінських рішень. Потім ставиться завдання, щоб вони об'єктивно оцінили запропоновані варіанти рішень і висловили по них своє ставлення; кожному експерту видається формалізована таблиця оцінки управлінських рішень; кожен експерт заповнює цю таблицю і виставляє за кожним варіантом управлінського рішення відповідну оцінку в балах від 1 до 10 (тобто, від нижчого бала до вищого); за кожним з варіантів управлінських рішень визначається загальна сума балів і середнє її значення; порівняння середніх величин. При цьому, те рішення, яке набрало більшу кількість балів за позитивними моментами і є найбільш оптимальним управлінським рішенням.

4) Розробка експертних рекомендацій з управлінського рішення: вироблення варіантів рекомендацій; порівняльний аналіз рекомендацій;

5) Вибір найбільш оптимальних рекомендацій.

У процесі розвитку кадрового менеджменту в ДПСУ склалася соціальна (і військова) технологія з виконання прийнятого рішення, яка включає наступну процедуру: з'ясування або уточнення керівниками цілей (задуму) рішення; складання плану (програми) реалізації рішення з виділенням основних завдань і визначення необхідних заходів щодо їх виконання; оцінку вихідних умов реалізації рішення; оцінку реальних можливостей наявних сил і засобів та їх розстановку з виконання даного рішення; визначення додаткових заходів з використання сил і

засобів, їх можливостей для вирішення поставлених завдань; виявлення та оцінку факторів, що сприяють або утруднюють виконання рішення і визначення відповідних заходів реагування на ці факти; забезпечення процесу реалізації прийнятого рішення, що включає: доведення до відома виконавців прийнятого рішення і умов його реалізації; інтеграцію процесу реалізації рішення і його регулювання, заснованого на координації зусиль та взаємодії з реалізації прийнятого рішення в управлінському процесі. Координація взаємодії з реалізації прийнятого управлінського включає: розподіл обов'язків, прав, відповідальності учасників процесу реалізації рішення; створення спеціальних координуючих органів; призначення осіб, відповідальних за здійснення спільних заходів; проведення спільних нарад; узгодження планів робіт і конкретних дій учасників процесу реалізації управлінського рішення.

Список використаних джерел

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
2. Грішин М.С. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/grishyn.html>

Кравченко Т.А.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах однією з вагомих проблем, які набувають особливої актуальності сьогодні та потребують свого вирішення є необхідність підвищення ефективності функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Сутнісна парадигма сучасної державної служби полягає в орієнтації на кінцевий результат її діяльності, а не на сам процес діяльності, при цьому важлива саме раціональна організація діяльності органів державної влади. Саме тому керівництвом держави на часі здійснюються заходи щодо підвищення рівня рентабельності державних послуг, загострюється увага на результативності функціонування державної служби, визначаються стан та проблеми чинної системи, функції та завдання державної служби з метою ефективного реформування цього суспільного інституту, приведення його змісту у відповідність до європейських стандартів.

На жаль, більшість реформ, що впроваджувалися в Україні, не отримали свого завершення саме з причин недостатнього врахування людського чинника, що, як правило, пов'язане з недостатнім рівнем кадрового забезпечення реалізації цих реформ. Якщо проаналізувати будь-які спроби вдосконалення форм та методів державного управління у різних сферах життєдіяльності держави, стає очевидним, що без належного забезпечення їх кадровими ресурсами, наділеними відповідними якостями та властивостями, що відповідають сучасним вимогам часу, вдосконалення державного управління просто неможливе.

Суть кадрового забезпечення державної служби України полягає в тому, що в управлінських системах, в тому числі в системі кадрового забезпечення державної

служби, з одного боку, існує чітке (так зване формальне) стратегічне планування, з іншого – система і механізми взаємодії її окремих ланок (підструктур), які побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для прийняття ефективного управлінського рішення і створення управлінського інструментарію для перетворення цих стратегій в поточні плани, що підлягають реалізації.

До проблем забезпечення та реалізації трудового потенціалу кадрів державної служби України варто віднести наступні:

1) ті, які мають законодавче вирішення: а) положення Закону України «Про державну службу» не відповідають вимогам сучасності й міжнародним стандартам, а сама система державної служби визначається науковцями як недосконала, застаріла та як стримуючий фактор успішного проведення реформ; б) політизація державної служби; в) проблема недосконалості конкурсного відбору та підготовки державних службовців; г) проблема невиконання на практиці вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу;

2) ті, які можуть бути вирішені у інші способи: а) невідповідність стандартів та процедур забезпечення та реалізації трудового потенціалу кадрів державної служби України європейським стандартам; б) недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень для забезпечення та реалізації трудового потенціалу кадрів державної служби України; в) недостатня відкритість і прозорість системи державної служби, слабкий контроль інститутів громадянського суспільства за виконанням державних функцій та завдань державної служби України; г) проблема недосконалості системи оплати праці кадрів державної служби України; д) психологічна готовність керівника до управління в системі державної служби.

Сьогодні розвиток інформаційної сфери та діджиталізація державних послуг, реінжиніринг процесів в органах державної влади, автоматизація алгоритмів ухвалення рішень постають основними напрямками належного і дієвого публічного управління, а також запорукою успішного втілення будь-яких реформ.

Особливо важливим в аспекті реформування державної служби «є моніторинг виконання завдань і постійне втілення норм чинного законодавства в життя. Для визначення концептуальних основ реформування державної служби в Україні слід використати теоретичні засади та досвід у цій сфері інших країн. В основі західного досвіду управління державною службою – стратегія використання і розвитку «людських ресурсів». Вказана стратегія привносить дві відмінності в систему управлінських інновацій у цій сфері.

По-перше, це гуманоцентрична переорієнтація управлінської діяльності, оскільки в систему державної служби України в якості системоутворюючої детермінанти закладається абсолютна цінність людини. По-друге, це сприятиме формуванню системи суб'єкт-об'єктних управлінських відносин на основі нових, гуманістичних цінностей. Вказана новація з організаційного боку забезпечить перехід до стратегічного кадрового управління» [1, с. 134].

Передумовою реалізації нової парадигми модернізації державної служби в Україні є об'єктивна закономірність подальшого поступального розвитку всіх державних та суспільних інституцій. Упровадження сучасної експериментальної модернізованої системи державної служби з урахуванням відповідних практик

інших країн дозволить більш ефективно впроваджувати нову модель державного управління, яка забезпечить належні передумови для ефективного розподілу функцій держави щодо послідовного впровадження інновацій в умовах суспільних перетворень та діджиталізації державних послуг.

Інститут державної служби покликаний стати провідником ідеалів професійності, політичної нейтральності та соціальної відповідальності, надаючи широкий спектр якісних сервісних послуг для розвитку партнерства між державою і громадянським суспільством. Модернізація системи державного управління та державної служби допоможе створити професійну, стабільну, престижну і сильну державну службу в Україні, здатну вирішувати поточні проблеми і надавати якісні державні послуги громадянам, сумісні з європейськими стандартами, але для цього Україні потрібна науково обґрунтована стратегія і концепція модернізації даного інституту, що відображає базові цінності та потреби українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Линдюк О. Концептуальні засади реформування державної служби України / О. Линдюк // Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 3. С. 138-142.
2. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т.6. – № 1-2. – С. 42–51. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8 (дата звернення : 09.12.2019).

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Бутирська Т.О.

ТЕКТОНІКА ДЕРЖАВИ І ПРОБЛЕМИ ВРІВНОВАЖЕНОСТІ ПРИСТРАСТЕЙ¹ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

З основ теорії систем нам відомо, що рівновага – ключова ознака усталеності будь-якої системи, складного об'єкта, до яких відноситься, в тому числі, і держава. Про виняткову важливість категорії «усталеність» для держави писав Ф. Ніцше. «Великою метою державного мистецтва повинна бути усталеність, яка переважає все інше» [1, с. 359]. Слід зазначити, що термін Ф. Ніцше «державне мистецтво» є не що інше, як «державне будівництво» в сучасному розумінні. При цьому загальною метою держави – і, в підсумку, державного будівництва, – є *усталеність* держави.

¹ Уточнення: в даному тексті цей термін розглядається у філософській традиції, і це жодним чином не має на увазі його відоме значення в буденному побуті.

Досягнення усталеності, як загальної мети держави, вирішальним чином залежить від ступеня співвіднесеності пристрастей публічних службовців із зазначеною загальною метою. Філософський термін «пристрасть» докладно розглядали в своїх працях такі мислителі, як Аристотель, Декарт, Спіноза, Шеллінг, Гегель. Особливо слід зазначити, що у Спінози і у Гегеля цей термін розглядається в контексті держави.

Істотно підкреслити, що взаємозв'язок терміна «пристрасть» і держави носить досить складний характер. З одного боку, згідно з Гегелем [2, с. 76], пристрасть як начало колективної діяльності робить можливим досягнення державно значимих результатів цієї діяльності. З іншого боку, пристрасть як суб'єктивний інтерес публічного службовця нерідко суперечить загальним цілям розвитку держави і заважає досягненню суспільно значущих результатів колективної діяльності.

Спіноза називає пристрасті (або афекти) модусами мислення [3, с. 62]. Згідно [4, с. 653] модус – це філософський термін, за допомогою якого позначають властивість предмета, що притаманна йому не постійно, а лише в деяких станах, і залежить як від оточення предмета, так і від тих зв'язків, у яких він знаходиться. При цьому модус протиставляється атрибуту – невідчужуваної властивості предмета, без якої він не може ні існувати, ні мислитися. У той же час Спіноза під модусом передбачає «*substantiae affectio*», що буквально перекладається як «стан субстанції» [3, с. 9]. При цьому під афектами розуміє «*corporeis affectiones*», тобто «стан тіла» [3, с. 125]. Таким чином, поняття пристрасть, або афект, визначається як «стан» мислення.

При цьому об'єктивними є бажання, що виникли виключно під впливом розуму [3, с. 239]. Для державного будівництва афект шкідливий остільки, оскільки він перешкоджає пізнанню держави – тобто того, до чого прагнуть внаслідок розуму. Отже, урівноваження суб'єктивних афектів і пристрастей, притаманних окремим публічним службовцям, об'єктивними бажаннями розуму, спрямованими на досягнення усталеності як загальної мети в державі, є ключовим інструментом державного будівництва і визначає, в підсумку, усталеність держави.

Ступінь такої рівноваженості ми визначимо як *тектоніку* держави. Звідси *тектонічними зрушеннями* в державі, здатними *різко змінити її усталеність*, будемо вважати *стрибкоподібні зміни співвідношення об'єктивних бажань розуму по досягненню загальної мети держави і суб'єктивних афектів*. Якщо співвідношення різко, стрибкоподібно змінюється в бік переважання суб'єктивних афектів над об'єктивними потребами розуму, тобто коли *тектонічний зсув* має негативний характер, держава неминуче і досить швидко руйнується. У зворотному випадку *тектонічний зсув* має позитивний характер, який виражається в тому, що відбувається значне зміцнення стійкості і ефективний розвиток держави.

З точки зору усталеності держави, життєво важливо передбачати, прогнозувати тектонічні зрушення в неї. Більше того, бажано керувати такими тектонічними зрушеннями: прагнути не допускати негативних зрушень, з одного боку, і підтримувати розвиток позитивних зрушень, з іншого боку. Тому досягнення усталеності в державі також сильно залежить від відповідності бажань, покладених публічними службовцями в основу своєї волі, з істинною дійсністю в державі.

З точки зору держави, істинною є така дійсність, яка найбільш повно розкриває реальний *стан тектоніки і усталеності* держави, а також *вказує шляхи*

їх поліпшення. Трактування істинної дійсності в такому ключі виправдано тим, що воно прямо *апелює до розуму людини*, сприяючи виникненню і подальшій *реалізації об'єктивних бажань* по досягненню *усталеності* як загальної мети в державі.

Таким чином, якщо суб'єктивні бажання, покладені публічними службовцями в якості орієнтирів для своєї волі, співвідносяться з істинною дійсністю в зазначеному ключі і не суперечать їй, то ймовірність виникнення негативних (руйнівних) тектонічних зрушень у державі набагато менше, ніж позитивних (творчих). Якщо ж ступінь такої співвіднесеності досить низька, то зростає ймовірність прояву негативних (руйнівних) тектонічних зрушень і викликаного ними зниження усталеності держави.

Список використаних джерел

1. Ницше Ф. Человеческое, слишком человеческое. Книга для свободных умов / Ф.Ницше. Сочинения в 2 т. – Т.1. Литературные памятники / Составление, редакция изд., вступ. ст. и примеч. К.А. Свасьяна; Пер с нем. – М.: Мысль, 1990. – 829 с. – С. 231-490.
2. Гегель Г.В.Ф. Лекции по философии истории / Пер. А. М. Водена. – СПб.: Наука, 1993. – 480 с.
3. Спиноза, Бенедикт. Этика / Бенедикт Спиноза ; [пер. с лат. Н. А. Иванцова]. – Москва : Издательство АСТ, 2018. – 320 с.
4. Всемирная энциклопедия: Философия / Главн. науч. ред. и сост. А. А. Грицанов. – М.: АСТ, Мн.: Харвест, Современный литератор, 2001. – 1312 с.

Бобровський О.І.

СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ Й ІНТЕЛЕКТ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Організація системи публічного управління територіальними громадами є однією з найважливіших проблем державотворення в Україні. Процеси розробки, обґрунтування і прийняття рішень реалізуються в структурних підрозділах органів влади фахівцями державного управління. Однак на сьогодні в публічному управлінні територіальними громадами ні організація управління, ні рівень компетенцій управлінських кадрів не відповідають новим вимогам. Адже потрібні спеціалісти, здатні своєчасно і якісно вирішувати нагальні проблеми життєдіяльності людей у базових ланках суспільства. Децентралізація державної влади, реформування місцевого самоврядування і надані територіальним громадам нові права досі повністю не освоєні. Так, відсутні ефективні організаційні моделі розробки і реалізації процесів управління, немає достатньої кількості досвідчених, з інноваційним мисленням керівників і державних службовців, які б повністю опанували нові умови господарювання і почувалися господарями власного життя. Стає очевидним, що прогресивний суспільний рух потребує формування нового підходу до вибору методів і моделей управлінської діяльності.

Для зміни існуючого стану на краще суттєве значення має якість системи

публічного управління, вплив якої на стабілізацію дезорганізуючих чинників і зменшення негативних чинників повинен починатися саме з базового рівня територіального устрою країни. Із цього рівня починаються дії і вплив влади на забезпечення якості функціонування і розвитку суспільства. Втім незважаючи на те що в національних стратегіях цілі і заходи розвитку передбачають укріплення позицій і задоволення потреб регіонів, при їх практичній ідентифікації виявляється, що не всі сфери розвитку регіонів враховані. Прорахунки влади при вирішенні проблем розвитку територій ілюструють безсистемний підхід органів публічного управління до виконання покладених на неї функцій і до відповідальності. Більшість проблем вирішується частинами, поступово, що є зрозумілим. Без конкретизації складних явищ неможливо повністю побачити впливові чинники. Водночас часткове вирішення проблем повинно здійснюватись з огляду на їх роль і силу впливу на систему. Безсистемність дій стає скоріше «нормою» обґрунтування виникаючих порушень в підтримці процесів життєдіяльності, якість яких під впливом чинників з часом знижується. Водночас безсистемна діяльність виникає не сама по собі. Її створюють дії органів влади, що ілюструє відсутність їх владної, системної, фахової і загальнолюдської розвиненості. Це порушує проблеми соціальної еволюції не тільки публічного управління територіальних громад, а й суспільства в цілому, що потребує сприйняття нових реалій в управлінні процесами суспільної діяльності з урахуванням умов їх системного руху. Необхідним стає суттєве поглиблення і розширення ідеології управління і зсуву організації її процесів управління в напрямі системної сукупності, підвищення управлінського потенціалу. Стає очевидним що зміна якості життя суспільства і розвиток територій повинен починатися зі зміни свідомості й інтелектуалізації мислення виконавців управлінських функцій, розуміння й уявлення урядом і суспільством того, що території являють собою взаємопов'язані мегасистеми з їх численними впливовими прямими і зворотними зв'язками.

Ключовим чинником стає необхідність оволодіння системним мисленням усіма, хто залучений до процесів розвитку і розуміння того, що прогресивний рух потребує формування нової якості управлінської діяльності, нових технологій і методів управління й організаційного забезпечення.

Початок не тільки управління, а й будь-якої діяльності повинен починатися з поєднання уявлення про об'єкт і предмет, з якими ця діяльність пов'язана, з її змістом, методичними чи практичними засобами здійснення, показниками очікуваних результатів і строками виконання. Управлінська діяльність являє собою сукупність реалізованих навичок, вмінь і способів виконання роботи і певні вимоги до її виконавців. Фахівці повинні мати сукупність цих властивостей і володіти способами і методами, виробленими історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей у сфері управлінської діяльності із забезпечення функціонування об'єктів і суспільних процесів.

За змістом управлінська діяльність у державному управлінні й місцевому самоврядуванні належить до соціальної, оскільки спрямовується на дії людей, дослідження суспільних поглядів стосовно змісту ідей, розподілу соціальних ролей, вирішення питань колективної взаємодії, враховує зміну поведінки особистості в суспільстві і цілеспрямовує її на досягнення спільних цілей. До основних елементів управлінської діяльності в місцевому самоврядуванні належить: забезпечення умов

дотримання і практичного використання законодавства України із застосуванням інноваційних методів і технологій управління суб'єктами господарювання на території України.

У системі управлінської діяльності аналізується і діагностується стан і процеси об'єктів життєдіяльності, здійснюється їх прогнозування, програмування розвитку і вироблення критеріїв і показників результативності. Підґрунтям раціональності управлінської діяльності є запровадження технологічних способів і організаційних форм практичного застосування її результатів у керованих процесах, методичних засобах, технологіях, а також послідовний плин процесів із подальшим контролем отримуваних результатів.

Управлінську діяльність можна класифікувати за низкою ознак:

- за важливістю і роллю (допоміжна, основна, обслуговуюча), яка необхідна для реалізації функцій управління, визначення їх пріоритетів, вмісту і часу здійснення;
- ступенем колективності (одноосібна чи колективна);
- рівнем унормованості і формалізації очікуваних результатів (планування, програмування, проектування, перевірка, розробка інструкцій, положень тощо);
- рівнем відповідальності (особиста або господарюючого суб'єкта);
- технологіями здійснення (використання стандартних технологій, спеціальних, дослідних та ін.).

Для виконання управлінської праці виконавець знайомиться з технологією виконання робіт, комунікативними, діловими зв'язками, необхідною інформацією, ресурсами і організаційними схемами діяльності. Однак не зважаючи на достатню прозорість складу і технології здійснення управлінської діяльності органів місцевої влади її результати не можна вважати позитивними. Багатогранне поле управління за базовими видами діяльності поділяється в місцевому самоврядуванні за функціями, за їх різними ознаками. Зміст і форми виконання функцій за конкретними напрямками виокремлені й детально наведені в державних нормативно-правових і організаційних документах про склад органів влади, їх структури, повноваження і відповідальність. На місцевому рівні вони охоплюють усі питання життєдіяльності соціального, організаційного устрою і функціонування суспільства. Функції місцевого самоуправління і самоврядування переплітаються, постійно перебуваючи під впливом швидкозмінних умов суспільного життя і різноаспектних чинників. Це означає, що управлінська діяльність у територіальних громадах, поєднуючи в собі питання політики, економіки, права і бізнесу, не може здійснюватись застарілими чи стандартними методами і технологіями, вона потребує висококомпетентнісних, високоінтелектуальних і високорозвинених фахівців публічного управління для інноватизації процесу.

Слід підкреслити, що посади безпосередньо задіяних у процесах управління державних службовців повинні займати особливі фахівці. Вони мають володіти системним способом мислення, здатностями до його ефективної реалізації – швидкістю мислення, глибиною, гнучкістю мислення, стратегічністю, рефлексійністю і організованістю. Розвивати мислення в практичній діяльності допомагає спостереження прямих і зворотних зв'язків, бачення цілісності явищ не тільки в їх статичному стані, а і як низки закономірних змін, які підсилюють здатність явища до протидії небажаним впливам, до створення рівноваги і збалансованості керованих

процесів. Системне мислення розвивають професійне навчання, набуття досвіду, інтуїція, інтелект і культура людини, що допомагають впливати на досягнення поставлених цілей. Володіння системним мисленням формує інтелектуальні моделі фахівців, які набувають змоги розпізнавати і прогнозувати поведінку керованих складних систем, існування в них складних взаємовідносин, ресурсів та їх невикористаних можливостей, виявляти проблеми, робити вибір і застосовувати інноваційні підходи до їх вирішення. На розвиток людини впливає оточення (сім'я, навчальні заклади, друзі тощо). Фахівці набувають якостей під впливом стосунків у навчальних закладах, в організаціях, де проходить їх професійне життя, під час виконання трудових обов'язків, спілкування та відпочинку.

Залежно від типу організацій і їх належності до певних сфер діяльності на здібності працівників і керівників впливає управлінська й корпоративна культура трудових колективів, їх духовний світ і корпоративізм.

Для осіб, які займають посади державних службовців, наявність як особистісних, так і колективних інтелектуальних моделей має особливе значення, хоча такі моделі не можуть бути сформовані один раз і назавжди. Вони постійно повинні доповнюватися здатностями до вирішення складних управлінських проблем, колективного прийняття управлінських рішень, трансформації колективних знань у практику з постійним втіленням у них інноваційних здібностей інтелекту.

Необхідним є підвищення уваги органів влади до залучення розумних людей і створення розумних колективів не шляхом використання зв'язків чи симпатій керівників, а шляхом об'єктивного оцінювання інтелектуального рівня кадрів відповідно до займаних посад. Створення розумних колективів і міст давно розглядається вченими і деякими практиками, як соціоінтелектуальний чинник розвитку, формуований за рахунок способів мислення і інтелектуальної здатності людей.

Зміна умов існування і діяльності потребує нового осмислення і нового підходу до створення управлінських колективів органів державної і муніципальної влади на всіх ієрархічних рівнях починаючи з базових ланок – територіальних громад. Для кожного державного службовця створення умов для розвитку і реалізації інтелектуальних здатностей надає можливість заявляти і реалізовувати себе як особистість і досягати в управлінській праці творчих успіхів.

Горіна Ю.В.

БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Практичне застосування сучасних цільових програм розвитку територій сьогодні потребує нових підходів та засобів стратегічного планування. Саме бенчмаркінг, як головний інструмент сучасного ефективного управління на місцях, розкриває найкращі методики та практики регіонального управління в органах місцевого самоврядування через призму імплементації кращих світових практик вирішення проблем та окреслення пріоритетів розвитку пов'язаних із управлінням. Високий рівень життя населення та досягнення сталого розвитку всього регіону – це найважливіші пріоритети громади. Тому особливої актуальності феномен бенчмаркінгу набуває саме в рамках діяльності об'єднаних територіальних громад,

адже поліпшити якість управління на місцях до державних стандартів найкраще можливо через аналіз та підтримку проблемних територій. Використання такого інструментарію на практиці дозволяє реалізувати ключові проекти громади, переймаючи досвід та напрацьовану практику шляхом залучення провідних міжнародних інституцій. Високого рівня життя населення та сталого розвитку регіону — це найважливіші пріоритети громади. Бенчмаркінг – це один із найкращих способів вдосконалення діяльності та практики надання послуг кращої якості завдяки використанню найкращого світового досвіду у конкретній сфері [3, с. 35].

Термін «бенчмаркінг» знайшов своє відображення ще у сімдесятих роках в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Саме тоді і був сформульований основний постулат теорії бенчмаркінгу: «Для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [5, с. 27]. Вперше, на практиці, такого роду теорію було застосовано компанією Хегох, коли аналізувалась якість виробленої нею продукції із провідними на той час японськими аналогами. Зарубіжні словники трактують термін «benchmark» як «експертний стандарт ... попередньо визначений зразок, який використовується в якості контрольної точки» або «стандарт, за яким можна провести вимірювання або оцінку чого-небудь» [4, с. 18]. Іншими словами, бенчмаркінг – це процес в рамках якого досліджується еталонне зіставлення кращих практик у конкретній сфері підприємства чи організації. Дослідження та аналіз особливостей у бізнес-середовищі має не менше трактувань. Класичним визначенням цього терміну вважають слова засновника цього методу Роберта Кемпа: «Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності». Більш розгорнуте визначення дає экс-голова Американського товариства якості (ASQ) Грегорі Ватсон: «Бенчмаркінг – це процес систематичного і безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства і їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності [1, с. 211]. Таким чином, бенчмаркінг з одного боку являє собою процес зіставлення своїх показників із показниками інших організацій: конкурентами і лідерами, з іншого боку – це аналіз та імплементація кращого зарубіжного досвіду у себе в організації.

У сучасному світі чимало організацій застосовують технологію бенчмаркінгу, використовуючи його різні методи та форми, і розглядають еталонне порівняння, як один із найуспішніших засобів вдосконалення бізнесу та сфери менеджменту. Науково доведено, що компанії, які практикують бенчмаркінг, здатні досягати успіху при мінімальних умовах, адже їхня основна увага постійно зосереджена на дослідженні ринку. Це дає їм змогу покращити результати своєї діяльності та підвищити конкурентоспроможність не прикладаючи особливих зусиль.

На відміну від традиційного виявлення відмінностей між двома об'єктами, яке не завжди дає змогу знайти і подолати розходження, саме еталонне зіставлення допомагає визначити та зрозуміти причини невідповідностей в окремих галузях господарювання, а також сприяти значному відставанню від своїх конкурентів на основі порівняння і аналізу своєї діяльності з діяльністю успішних організацій. Завдяки активному залученню іноземного досвіду в діяльність своєї організації

можливо прискорити свій прогрес, підвищити прибуток та скоротити витрати, а також оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства чи організації [2, с. 39]. Мета бенчмаркінгу – вдосконалення бізнесу і підвищення конкурентоспроможності, носить стратегічний характер для організації і надає такого роду технології статус повноправного інструменту управління.

Таким чином, розробка ефективних програм розвитку територій сьогодні потребує нових підходів та інструментів стратегічного планування. Саме інструментарій бенчмаркінгу, пов'язаний із пошуком і впровадженням найкращих практик регіонального управління та місцевого самоврядування стосовно розвитку області (міста) дає можливість ефективніше вирішувати проблеми та встановлювати пріоритети розвитку. Досягнення високого рівня життя населення та сталого розвитку регіону — це найважливіші пріоритети громади.

Список використаних джерел

1. Бодрова І. І., Болдирєв С. В., Величко В. О. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні: підручник / І.І. Бодрова, С.В. Болдирєв, В.О. Величко та ін.; за ред. С.Г. Серьогіної. – 2-ге вид. переробл. та доповн. – Х.: Право, 2011. – 360 с.
2. Маматова Т. В. Е-платформа «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» як аутсорсинговий ресурс розвитку персоналу публічного управління / Маматова Т. В. // Місьцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 4 (8). – С. 38–40.
3. Молодцов О. Публічно-управлінські інновації у системі місцевого самоврядування / О. Молодцов // Вісник Центральної виборчої комісії.– К., ПолПРЕС. – 2008. – №2. – С. 34-37.
4. Петришина М., Зінчук А. Окремі питання стимулювання інноваційної діяльності органами місцевого самоврядування в Україні / М.О. Петришина, А.В. Зінчук // Актуальні питання інноваційного розвитку. – Харків: Юрайт, 2012. – №2. – 99 с. – С. 17-23.
5. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. – К.: Знання, 2011. – 423 с.

Дідківський В.М.

РЕФОРМА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

З моменту становлення України, як країни, що рухається у напрямку інтеграції до Європейського Союзу, питання реформування сектору публічного управління, як центральних органів виконавчої влади, так і органів на місцях, стало однією з першочергових задач для менеджменту держави.

Реформування в органах місцевого самоврядування у контексті публічного управління є однією з найнеобхідніших з горизонтальних реформ, адже сфера публічного управління це по своїй суті сервіс, який покликаний забезпечити ефективне надання послуг громадянам. І наразі цей сервіс не в змозі забезпечити

запит суспільства на спрощення системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Підхід до реформування органів місцевого самоврядування має бути комплексним та розподіленим на декілька етапів, наприклад:

- перш за все необхідно провести оптимізацію функцій та обов'язків таких органів, уникнути їх дублювання іншими органами;
- наступними кроками має стати формування високого рівня професіоналізму державних службовців та забезпечення їх гідними заробітними платами на рівні діючого ринку праці (можливо для кожного регіону окремо);
- досить важливим кроком для реформування галузі має стати електроніфікація процесу надання послуг та переведення їх у автоматизовану on-line площину, це значно спростить доступ громадян до необхідних послуг, скоротить час на їх отримання та знизить рівень бюрократії при їх отриманні;
- всі контролюючі функції (за можливості) також мають бути переведені у площину електроніфікації та повністю автоматизовані.

Ефективним кроком для реформування системи управління людськими ресурсами було прийняття рішення Кабінетом Міністрів України про затвердження пілотного проекту із впровадження інформаційної системи Human Resource Management Information System (HRMIS). Така система дозволить підвищити ефективність роботи чиновників на різних рівнях управління і відкрити громадськості доступ до суспільно важливих даних про державу [1].

Національному агентству України з питань державної служби необхідно розробити ефективну систему підвищення рівня кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Систему яка включатиме в себе алгоритми: з оцінки необхідності підвищення рівня кваліфікації певним державним службовцем, залежно від його досвіду та специфіки роботи; з формування переліку мотиваційних факторів для певного державного службовця; з оцінки необхідності виконання певною службовою особою, певних обов'язків; та feedback з моніторингу рівня якості навчання [2, с 38 - 45].

Державний сектор має поновити давно втрачену репутацію галузі, яка є прикладом та рушієм для розвитку країни. Статус державного службовця має стати чимось, що викликає повагу та прагнення до наслідування. І лише шляхом реформуванням галузі досягти таких результатів неможливо. Уповноваженим органам державної влади необхідно налаштувати діалог із суспільством, почати поширювати у загальнодержавних засобах інформації та інших інформаційних джерелах інформативні статті, промо-ролики і т.п.: про заплановані заходи та результати проведеної діяльності, про шляхи реформування публічної служби на місцях, їхню складність та необхідність, про потребу у кваліфікованих кадрах та рівень винагороди за виконання ними своїх службових обов'язків.

Починаючи з 2016 року сфера публічного управління зазнала значної кількості реформаційних змін і як підтвердження таких змін можемо розглянути результати оцінки стану справ у системи державного управління України проведеної у 2018 році програмою SIGMA.

Відповідно до результатів проведеної оцінки Україна за останні роки досягла значних успіхів у процесі реформування галузі публічного управління. І найвищі оцінки, навіть у порівнянні з середніми балами деяких європейських

країн, Україна отримала за результатами оцінки реформування державної служби, управління людськими ресурсами та організації системи центральних органів виконавчої влади [3, с. 64–96; 4]. А отже Україні і надалі потрібно рухатися шляхом реформ та продовжувати реформувати, як у цілому системи публічного управління, так і у центральних органах виконавчої влади і на місцях.

Список використаних джерел

1. Уряд запускає сучасну автоматизовану систему управління персоналом на держслужбі HRMIS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-suchasnu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-personalom-na-derzhsluzhbi-hrmis>.
2. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). – Київ: Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с.
3. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна, червень 2018 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf (дата звернення: 15.04.2019).
4. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік. Київ: НАДС, 2019. 48 с. URL: http://old.nads.gov.ua/sites/default/files/imce/POITAVA/ZVIT_NADS_2018.pdf (дата звернення: 15.04.2019).

Добрянська О.М.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Запорукою успішного втілення будь-якої реформи в Україні, а також необхідною умовою успішної європейської інтеграції є належне і дієве публічне управління, що відповідає вимогам сучасності та європейським стандартам і принципам належного врядування.

Ключовими завданнями реформування системи державного управління є підвищення якості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оптимізація функцій владних інституцій, забезпечення ефективного розподілу повноважень і сфер відповідальності між ними, визначення та посилення загальної управлінської та адміністративної спроможності державного апарату на основі принципів належного врядування та кращого досвіду держав – членів ЄС, перетворення його на ефективний інструмент безперервного і сталого розвитку України.

Модернізація публічної влади повинна відбуватися у напрямі створення клієнтоорієнтованої системи публічного управління, яка буде невід’ємним елементом механізму соціальнополітичного захисту населення, фактором підвищення його соціальної і політичної активності.

Історія децентралізованої держави є історією суперечностей, пов’язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади. Традиційно усталений

погляд на децентралізацію як на процес, за якого в рамках централізованої держави утворюються самостійні одиниці, що є носіями місцевого самоврядування (громади), потребує вироблення нових підходів до аналізу його змісту.

Як показує досвід, після Революції Гідності кінця 2013-початку 2014 р., коли Україна підтвердила свій європейський вектор розвитку, у державно-управлінську практику Української держави слід запроваджувати нові принципи управління. Цеможуть бути, наприклад, принципи, що декларуються в сучасній європейській моделі публічного управління державою «Good Governance» («Належне врядування»). Запровадженн яцієї моделі повинно стати новим етапом реалізації реформи публічного управління в Україні [3].

Роль децентралізації управління в процесах становлення інституту місцевого самоврядування є визначальною. Адже децентралізація є своєрідною системою управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до органів місцевого самоврядування [1].

Схвалена Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні викликана політичними процесами, що відбуваються в державі й суспільстві на шляху євроінтеграції. Вона передбачає децентралізацію, створення належних матеріальних (майно, зокрема земля, що перебувають у власності територіальних громад), фінансових (податки та збори, що пов'язані з територією відповідної адміністративно-територіальної одиниці) та організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень [4, с. 22]. До основних завдань, що лежать в основі децентралізації варто віднести:

- передачу повноважень від органів виконавчої влади на рівень територіальних громад і закріплення за ними достатніх фінансових ресурсів;
- чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади та між різними рівнями органів місцевого самоврядування;
- посилення відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування за свої рішення перед виборцями і державою.

Обґрунтування необхідності децентралізації має подвійний характер. По-перше, «децентралізація, передаючи безпосередньо до рук зацікавлених осіб управління справами, має переваги демократичного характеру», причому демократизм «набагато реальніший в місцевих масштабах, ніж в загальнонаціональних». По-друге, «децентралізоване управління, якщо для нього забезпечені необхідні засоби і умови, є набагато менш вагомим і набагато більш практичним, ніж централізоване управління» [2, с. 397].

Відхід від централізованої системи управління в Україні сприяє зламу психологічного стереотипу поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, які основну свою увагу повинні зосереджувати не на підтвердженні значимості займаним посадам і формуванні позитивних показників власної діяльності, а на забезпеченні потреб територіальних громад, яким вони слугують.

Децентралізація дає можливість кожному громадянину брати участь у вирішенні проблем своєї території, що зумовлює підвищення добробуту населення ОТГ, ефективності розвитку місцевої економіки.

Показово, що в багатьох країнах одним із основних мотивів децентралізації є кращі перспективи місцевого розвитку, які в повній мірі стосуються й України. Перевага сильних самодостатніх та спроможних громад – у більш ефективному управлінні, яке через місцеві проекти розвитку, де більшість громадян можуть брати участь у прийнятті рішень, сприяє покращенню конкретних умов проживання.

Список використаних джерел

1. Бутурлакiна Т. О. Фiнансова децентралiзацiя як фактор економiчного зростання рeгiонiв /Т. О. Бутурлакiна, В. Т. Мiнкович // Наук. вiсн. Ужгород, ун-ту. – Сер. : «Економiка». – 2010. – № 31 [електронний ресурс]. URL: www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekoi/2010_31/statti/4_8.htm.
2. Ведель Ж. Административное право Франции / Ведель Ж.; [пер. с франц. Л. М. Энтина]. – М.: Прогресс, 1973. – 512с
3. Мельничук А. Децентралiзацiя влад: реформа №1 [аналiтичнi записки]. / А. Мельничук, П. Остапенко. – К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я.О. – 2016. – 35 с.
4. Мiсцеве самоврядування в умовах децентралiзацiї влад в Украiнi: колективна монографiя / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РiДНА МОВА, 2016. – 744 с.

Єрофєєва Е.О.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

На сьогоднішній день в Україні відбувається чимало змін, що направлені на покращення всіх сфер життя, активної демократизації, контролю за виконанням та максимальної прозорості всіх послуг, що надаються органами публічної влади. Здебільшого увага сконцентрована на впровадженні сучасного обладнання, цифровій трансформації, створенні єдиної комп'ютерної бази – «кабінет громадянина» тощо. Звичайно, заперечувати необхідність розвитку в даному напрямку в Україні неможливо, проте не можна забувати про те, що в першу чергу представники публічної влади-люди, а не жорсткі диски в машинах. Саме тому питання управління персоналом в органах публічної влади є актуальним.

Сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій [1].

Умовно проблеми, що пов'язані з персоналом у державних структурах можна поділити на кількісні і якісні. Якщо питання кількісних постає більш зрозуміло – недостатня кількість кваліфікованого персоналу, центрів контролю, підвищення кваліфікації, різноманітних стажувань, низька заробітна плата, то питання якісних проблем потребує більш ретельного розгляду.

На думку Т. Покотило [2], саме якісні показники відповідають за ефективне формування та використання трудового потенціалу державних службовців. До якісних проблем управління персоналом в органах публічної влади можна віднести:

а) біографічну складову (вік, стать, стаж, освіта). Дійсно, на даний момент в Україні є відкритим питання «старіння» та недостатньої профільної освіти посадових осіб.

б) кваліфікаційну складову. На жаль, теоретичні знання не інтегруються в уміння якісно працювати. Система підготовки і підвищення кваліфікації службовців вимагає цілковитої модернізації. Все більш актуальним є питання «вигорання кадрів».

в) моральний аспект. Кожний державний службовець є представником влади-це додаткова відповідальність, оскільки він виступає не від свого імені, а від імені Держави та Конституції. Нажаль, не всі працівники розуміють, що повага, людяність, бажання допомогти іншим, вміння працювати в команді, ввічливість-необхідні характеристики будь-якої посади, а особливо державної.

г) мотиваційна складова. В Україні відсутні будь-які соціальні заходи, що піднімали би імідж роботи в публічних органах, відсутнє стимулювання молоді до займання державних посад, програми преміювання службовців застарілі (матеріальні мотивації), низькі соціальні гарантії, погані умови праці.

д) законодавчий аспект – слабка нормативна база. Саме цей аспект відповідальний за відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [3], яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком, проте окрім її прийняття потрібний і контроль за виконанням, чим на жаль Україна не може похизуватися.

Для розв'язку зазначених проблем вважаємо доцільним запропонувати:

- підвищити престиж та фаховість посадових осіб;
- запровадити сучасну систему управління якістю в організації ;
- сформувати кращу організаційну культуру персоналу ;
- розробити нову мотиваційну стратегію для службовців (як матеріальні мотивації - премії, вища заробітна плата, так і нематеріальні – покращення умов праці);
- модернізувати законодавство для покращення соціальних гарантій для службовців, контролювання рівня кваліфікації, підготовки та перепідготовки персоналу, моніторингів та контролю за наданням адміністративних послуг;
- створити незалежних центрів оцінки професіоналізму та кваліфікації персоналу в органах публічної влади;
- розробити та впровадити програми стимулювання бажання молоді працювати в державних органах.

Здійснення всіх цих заходів може вирішити як кількісні проблеми персоналу в органах публічної влади, що були виявленні в ході аналізу, так і якісні.

Список використаних джерел

1. Електронний журнал «Ефективна економіка»// Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми.-Дніпро: ДДАЕУ – 2016. - №6 - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>

2. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 185–191.
3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/45/2012/conv>

Кирий С.Л.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Суспільні виклики та зовнішні загрози, які постали перед українською державою, обумовлені намаганням докорінно змінити пострадянську командно-адміністративну систему державного управління на систему публічного управління, що ґрунтується на принципах демократії, законності, соціальної справедливості. Один з найважливіших напрямків проведення реформ в процесі таких перетворень, пов'язаний з побудовою сучасної ефективної моделі управління персоналом в органах публічної влади. Він має забезпечити органи державного управління та органи місцевого самоврядування персоналом, який відповідав би вимогам сучасного управління.

Процес формування нової системи управління персоналом в органах публічного управління розпочався з прийняття Законів України «Про державну службу» № 3723 від 16.12. 1993 року [1] та «Службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 07.06.2001 року [3], проте в них за радянською традицією управління персоналом було орієнтоване на реалізацію кадровими службами переважно адміністративної функції щодо забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування кваліфікованим персоналом, здатним реалізовувати завдання державної політики у всіх сферах суспільного розвитку. Адміністративна функція проявлялась через виконання суб'єктами реалізації кадрової політики завдань організаційно-розпорядчого характеру, що включає: планування кількісного та якісного складу персоналу, ведення обліку особового складу персоналу, підбір та прийняття персоналу, розстановка персоналу підвищення професійної компетентності, просування по службі та звільнення працівників та ін. Вона реалізується через застосування адміністративних механізмів управління персоналом.

Кадрові служби, утворювані в органах державного управління чи органах місцевого самоврядування для ефективної реалізації державної кадрової політики мали б забезпечувати виконання поряд з адміністративною функцією також соціальні та психологічні функції.

Реалізація соціальної функції здійснювалась в згаданих законах через гарантування відповідного соціального забезпечення державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Однак, вона пов'язана не лише з реалізацією завдань соціального забезпечення працівників, але й носить більш широкий зміст і включає також гарантування соціального статусу та налагодження комунікації між окремими працівниками та структурними підрозділами організації,

контроль дотримання заходів безпеки та охорони праці, здоров'я працівників, забезпечення соціально-побутових потреб працівників. Вона спрямована на формування умов праці та відпочинку персоналу. Саме такий підхід був реалізований у новому Законі України «Про державну службу» № 889 від 10.12.2015 року [2]. В ньому поряд з реалізацією адміністративної функції як обліку персоналу державної служби значна увага приділяється професійному розвитку працівників, здатних в умовах динамічного мінливого середовища реалізовувати завдання, які постають перед суспільством, державою, органом публічного управління. Зміни в функціональних пріоритетах призвели до трансформації кадрових служб органу виконавчої влади в служби управління персоналом державного органу та зміни рівня нормативно-правового закріплення їх повноважень. Так, повноваження та функції кадрових служб закріплювалися постановою Кабінету Міністрів України, а права, обов'язки та завдання служб управління персоналом наказом Національного агентства з питань державної служби.

В типових положеннях про кадрову службу органу виконавчої влади [4] та службу управління персоналом державного органу [5] визначено вирішення наступних питань:

- кадрових питань, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників, веденням обліку персоналу, переміщенням по службі, веденням кадрового діловодства, навчанням та підвищенням кваліфікації, розстановкою кадрів та роботою з кадровим резервом, оцінюванням персоналу органу публічного управління;

- питань кадрового менеджменту: пов'язаних з мотивацією персоналу через систему оплати праці та нематеріального стимулювання працівників, пов'язаних з реалізацією контрольної функції та функції кадрового планування;

- питань соціального забезпечення щодо адаптації працівника на робочому місці, соціального захисту, підтримки соціального статусу як персоналу публічної служби, так і органу публічного управління;

- психологічних проблем, пов'язаних особливостями управлінської діяльності та обмеженнями, які накладає на публічних службовців їх статус.

Тобто останній пункт стосується виконання суб'єктом кадрової політики в органі публічного управління психологічної функції, яка спрямована на формування та реалізацію сприятливих психологічних умов діяльності працівників та пов'язана в значній мірі з мотивацією персоналу, оцінкою персоналу, управлінням різноманітними конфліктними ситуаціями, формуванням умов для кращої адаптації працівників, забезпечення сприятливих психологічних умов для відпочинку та відновлення психічного здоров'я працівників.

Проте, як кадровими службами, так і службами управління персоналом реалізація психологічної функції залишилась на етапі зародження.

Світова тенденція гуманізації сфери публічно-управлінських відносин сприятиме, після всебічної розробки механізмів реалізації адміністративної та соціальної функцій в управлінні персоналом органу публічної влади, формуванню інституціональних засад пріоритезації психологічної функції в управлінні персоналом, що в свою чергу дасть можливість говорити про перехід від системи

управління персоналом в публічному управлінні до системи управління людськими ресурсами та кадровим потенціалом публічної організації.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (дата звернення 25.11.2019).
2. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення : 18.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 25.10.2019).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення : 28.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення 29.11.2019).
4. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.1996 р. № 912. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/912-96-p> (дата звернення 25.11.2019).
5. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/stru> (дата звернення 25.11.2019).

Коледа Г.

СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ДЕСТИНАЦІЯМИ, ЯК ОСНОВА УСПІХУ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

На сьогодні в Україні спостерігається низький рівень розвитку туризму на регіональному рівні, що спричинено неоднорідністю структур управління туризмом як на державному, так і на регіональному рівні, неузгодженість дій організацій різного підпорядкування та форми власності, дефіцитом суспільних ресурсів та дією низки інших негативних чинників. Крім того, нестабільність є наслідком недостатнього бюджетного фінансування управління туризмом на регіональному рівні, що негативно впливає на стратегічний розвиток сфери, формування якісного туристичного продукту та промоції.

Найголовнішим фактором у розв'язанні цих питань є відсутність об'єднаного органу управління туризмом на регіональному рівні та державних коштів, тому розвиток туристичної сфери потребує, передусім, залучення бізнесу та громади до прийняття рішень та залучення позабюджетних коштів. Лише за умови вдалого поєднання фінансових та організаційних зусиль владних, суспільних і бізнесових структур з'явиться можливість зробити необхідний поштовх у розвиток туризму, що дозволить не лише зрушити туристичну галузь з місця, а й упевнено крокувати вперед, здійснивши інноваційний прорив з урахуванням єднання інтересів держави, приватного бізнесу та громади.

Однією з форм такої взаємодії може стати створення Регіональних Туристичних Організацій управління DESTИНАЦІЯМИ на засадах державно-приватного партнерства (у частині об'єднання коштів і зусиль) в туристичній сфері.

Визначення «туристична DESTИНАЦІЯ» було введено Комітетом туризму і конкурентоспроможності і прийнято до застосування як рекомендація 22-ою сесією Генеральної Асамблеї ЮНВТО, яка була проведена 11 – 16 вересня 2017 р. у м. Ченгду, Китай (A/RES/684(XXII)). Отже, за їх визначенням, туристична DESTИНАЦІЯ – «це фізичний простір з або без адміністративних та/чи аналітичних меж в якому відвідувач може переночувати. Це кластер (сукупність локацій/місць) продуктів і сервісів, діяльностей та розваг, досвіду перебування на рівні з ланцюжком вартості туризму та базовими підрозділами аналізу туризму. DESTИНАЦІЯ об'єднує різних стейкхолдерів (зацікавлених сторін) і може об'єднуватись для формування більших DESTИНАЦІЙ. Вона також нероздільна з іміджем та ідентичністю, яка може впливати на її ринкову конкурентоздатність» [1].

Створення та успішна робота Організацій Менеджменту DESTИНАЦІЙ (ОМД) доволі поширений досвід у країнах Європи [2]. За кілька останніх десятиліть значно зросла та розширилась їх роль в розвитку туризму. Як показує досвід розвинених країн, вдале функціонування ОМД на засадах державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному та місцевих рівнях дозволяє державі ефективно координувати діяльність всіх зацікавлених сторін та збільшити бюджет на фінансування розвитку туризму на 30-50%, порівняно з тим, коли б держава сама забезпечувала фінансування запланованих заходів [3].

Структура управління такою організацією відрізняється від країни до країни. В якихось країнах, це повністю державна установа, в інших використовується модель державно-приватного партнерства [3]. В меншій кількості зустрічаються повністю приватні моделі – але всі з єдиною метою – ініціація, координація та управління визначеними функціями. Ми пропонуємо для впровадження в Україні – модель державно-приватного партнерства, де в одній установі перетинаються інтереси, грошові джерела та компетентності всіх зацікавлених сторін. Структура такої організації може бути наступною (див. Рис. 1.)

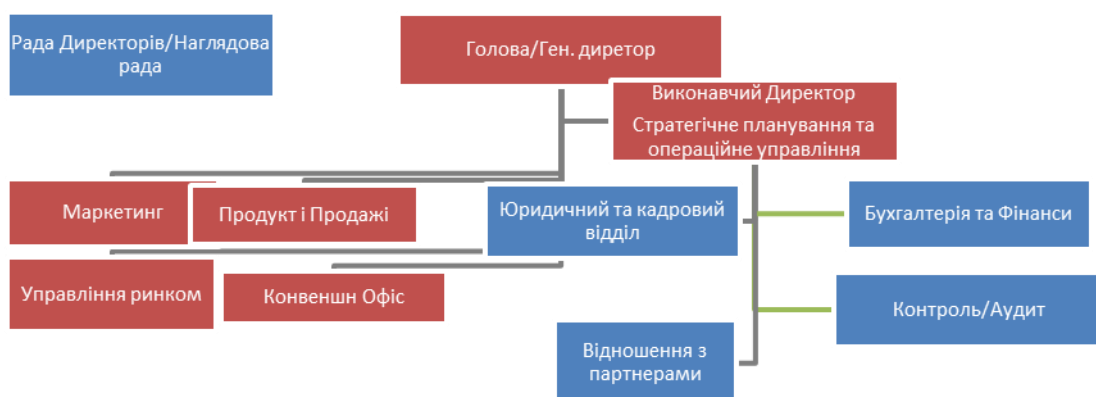


Рис. 1. Можлива організаційна структура РТО (ОМД)

Фінансування повинно наповнюватись регіональним бюджетом, місцевими бюджетами, членськими та цільовими внесками бізнесу, грантовими програмами, а

також цільовими державними програми підтримки. Для забезпечення запропонованої структури потрібно вдосконалення юридичної форми взаємодії.

Очікувані результати від впровадження. На нашу думку, створення та ефективне функціонування запропонованої регіональної туристичної організації на засадах ДПП, призведе до появи об'єднаного лідера в регіоні, що вирішить більшість основних проблем управління туристичною сферою України, а саме: інституційна неупорядкованість: відсутність єдиної системи управління туризмом в регіонах; нерівномірне розподілення бюджетів та їх використання; відсутність стратегії розвитку регіонів; інформаційний вакуум, закритість; відсутній сформований туристичний продукт або низька його якість. А також посприє вирішенню, такої проблеми як збереження та використання природних, історичних, архітектурних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Офіційні визначення ЮНВТО. – Режим доступу: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>.
2. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>
3. Visitberlin.de. – Режим доступу: <https://about.visitberlin.de/en/our-corporate-structure>

Кришень О.В.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ПОРТУГАЛІЇ

Реформа децентралізації, що включає в себе передачу повноважень та фінансів від державної влади органам місцевого самоврядування розпочалась в Україні з 2014 року. В ході цього процесу на сьогодні в Україні сформовано 876 об'єднаних територіальних громад, в яких проживають майже 9 млн. осіб [1]. За прогнозами українського Уряду до 2020 року 100% українців будуть жити в умовах децентралізації (в об'єднаних громадах та містах обласного значення), наразі ця частка становить 68% громадян.

Враховуючи такі стрімкі темпи реформи, соціальна політика в Україні має розвиватись та реалізовуватись відповідно до умов і темпів децентралізації.

Так з центрального рівня на місцевий в ході децентралізації передаються повноваження з надання соціальних послуг населенню, тобто повноваження передаються у відання об'єднаних територіальних громад. З 1 січня 2020 року набирає чинності нова редакція Закону України «Про соціальні послуги», яка змінює розподіл повноважень центральних та місцевих органів влади [3]. Крім того, у законодавчому порядку закріплюється система соціальних послуг та її учасників, етапи визначення соціальних потреб, планування, організації та фінансування соціальних послуг. Базовий пакет соціальних послуг включає:

- 1) догляд вдома, денний догляд;
- 2) підтримане проживання;

- 3) соціальна адаптація;
- 4) соціальна інтеграція та реінтеграція;
- 5) надання притулку;
- 6) екстрене (кризове) втручання;
- 7) консультування;
- 8) соціальний супровід;
- 9) представництво інтересів;
- 10) посередництво (медіація);
- 11) соціальна профілактика;
- 12) натуральна допомога;
- 13) фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;
- 14) переклад жестовою мовою;
- 15) догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;
- 16) супровід під час інклюзивного навчання;
- 17) інформування.

З метою надання соціальних послуг на відповідних територіях створюються фронт-офіс, функція яких може буде надана ЦНАПам, банкам чи приватним провайдерам. Нова модель заснована на принципово новому підході: «фінансування не установ, а послуг». На це у державному бюджеті 2020 року передбачено 150 млн грн.

Практика фінансування саме послуг, а не державних установ успішно працює у багатьох європейських країнах світу, зокрема в Португалії. Подібно до України, Португалія є децентралізованою унітарною державою і успішно реформує систему соціальних послуг за умов економічної кризи і бюджетного дефіциту, що також привертає увагу до її досвіду [2].

Після приєднання Португалії до Європейського Союзу (1986 рік) реформування систем соціального страхування, соціального забезпечення і соціальних послуг відбувається відповідно до стандартів і законодавства ЄС, а також за допомогою значних субсидій з бюджету ЄС. Загальний результат: у Португалії щорічно виконується понад 12500 контрактів на надання соціальних послуг (крім медичних); середній розмір контрактів приблизно 25000 євро.

Провідним регуляторним органом у сфері надання соціальних послуг в Португалії виступає Інститут солідарності та соціального забезпечення (*дали-Інститут*), який є структурним підрозділом міністерства Праці, Солідарності та Соціального забезпечення.

Основні функції Інституту: контроль якості та деінституціалізація одержувачів соціальних послуг. Інститут надає технічну допомогу надавачам соціальних послуг, а також здійснює моніторинг та оцінку їх діяльності – як організацій громадського сектору, так і приватних осіб та компаній. Національна Соціальна хартія містить стандарти для кожної соціальної послуги, що фінансується Інститутом соціального забезпечення.

Інститут має доступ до всіх даних, потрібних для оцінки соціально-економічного становища одержувачів соціальних послуг. Сьогодні він об'єднує компетенції та обов'язки, які виконувалися окремо 18 регіональними центрами соціального забезпечення та національним Пенсійним центром. Історія заснування

Інституту солідарності та соціального забезпечення у 2000 році стала результатом п'ятої реформи центральних органів виконавчої влади в Португалії та мала на меті надати національній системі соціального забезпечення, в цілому, більше стратегічної єдності і забезпечити більш високий рівень деконцентрації на рівні районів, в повній мірі використовуючи нові можливості управління, що надаються сучасними даними і інформаційними системами.

Список використаних джерел

1. Результати першого етапу децентралізації в Україні 2014-2018 роки. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>
2. Інститут солідарності та соціального забезпечення. Португалія. URL: <http://www.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social>
3. Про соціальні послуги: закон України від 17 січня 2019 року № 2671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>

Марутян К.К.

ГЕНДЕРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

Запорукою ефективного публічного управління, а також необхідною умовою подальшого стійкого політичного і економічного розвитку нашої країни є впровадження гендерного компоненту у післядипломну освіту персоналу сектору безпеки та оборони.

Сьогодні простежується тенденція, коли підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, який повинен мати знання, уміння, навички, що зумовлюють взаємодію з особами різної статі на засадах гендерної рівності. Ця взаємодія опосередкована індивідуально-психологічними (маскулінність/фемінність, гендерна ідентичність, гендерні установки та стереотипи) характеристиками людини, що проявляються в повсякденній життєдіяльності, спілкуванні та поведінці з особами різної статі [1, с. 212].

Питання професійної компетентності державних службовців досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: І. Клименко, І. Кльоцина, Л. Пашко, М. Радзивілова, Л. Пономарьова, Л. Гонюкова, Н. Плахотнюк, Н. Грицяк та ін.

Так, наприклад, описуючи процес формування професійних компетенцій державних службовців, І. Клименко акцентує увагу на необхідності використання особистісно-орієнтованого підходу, що резонує із зарубіжним досвідом.

У країнах з розвинутою демократією практика вимірювання індивідуально-психологічних відмінностей дає позитивні результати. Досвід таких провідних зарубіжних країн, як Великобританія, Франція, США свідчить про широке застосування психологічних методів дослідження на наявність/відсутність особистісних якостей, необхідних державному службовцю під час виконання своїх посадових обов'язків.

На сьогодні в Україні майже не розроблено та законодавчо не закріплено механізмів відбору державних службовців на основі визначення особистісних

якостей (розум, ерудиція, відкритість, цілеспрямованість тощо) і, відповідно, немає вимог щодо рівня гендерної компетентності.

Зазначимо, що термін «гендерна компетентність» вперше отримав нормативне закріплення у вітчизняному законодавстві – у затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 року № 634-р Національному плані дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року [2] (далі – Національний план дій).

Важливо зауважити, що закріплені у Національному плані дій заходи, які стосуються гендерної компетентності, направлені на різних суб'єктів у рамках виконання різних рекомендацій, в тому числі на працівників системи МВС та сектору безпеки і оборони.

Гендерна компетентність останніх є фундаментом для ефективної роботи державного апарату, і у зв'язку цим, виникає необхідність створення окремої інституції – Центру гендерних компетенцій, яка би стала платформою акумуляції знань та досвіду суб'єктів сектору безпеки та оборони у гендерній сфері.

Аналоги такого Центру є в Норвегії – PRIO Centre on Gender Peace and Security та в Швеції – Nordic Centre for Gender in Military Operations.

Україна може стати першою країною Східної Європи, в якій буде створено Центр гендерних компетенцій для сектору безпеки та оборони. Запровадження такої інституції потребує законодавчих змін, зокрема до Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3].

Потреба створення Центру обумовлена відсутністю уніфікованих підходів до викладання гендерної проблематики; фрагментарним підходом до підвищення кваліфікації з гендерних питань персоналу (в т. ч. керівників) і викладачів; відсутністю бази онлайн-курсів; відсутністю сертифікації та деталізації гендерної компетентності за рівнями кваліфікації.

Головне завданням такої інституції має полягати в опрацюванні аналітики, розробці та впровадженні освітніх програм (в т. ч. електронного навчального курсу з гендерних питань) для підвищення кваліфікації персоналу сектору безпеки та оборони.

Центр повинен сприяти донесенню гендерної політики до усіх працівників і працівниць сектору безпеки та оборони, у разі можливості призначати чи обирати уповноважену особу, яка б могла проводити навчання працівників і працівниць стосовно політики гендерної рівності та недискримінації, здійснювати моніторинг, оцінку та прогнозування, проводити та популяризувати гендерні дослідження.

Діяльність Центру з формування гендерної компетентності персоналу сектору безпеки та оборони сприятиме зменшенню рівня конфліктності в суспільстві та зміцненню демократичності державної служби України.

Список використаних джерел

1. Нежинська О. О. Модель гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / О. О. Нежинська; Університет менеджменту освіти АПН України, Асоц. безперерв. освіти дорослих;

редкол.: О. Л. Ануфрієва та ін. ; голов. ред.. В. В. Олійник // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. – К. : Геопринт, 2008. – Вип. 10. –С. 212—219

2. Про затвердження Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 № 634-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2018-%D1%80> (дата звернення: 23.11.2019).
3. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: закон України від 8 вересня 2005 р., 2866-IV. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>.

Онуфрієнко О.В.

«СПУСТОШЕНА ДЕРЖАВА»: РИЗИКИ НАДМІРНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ, АГЕНЦІЗАЦІЇ, КАДРОВИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПРИВАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

Первинний імпульс до виникнення концепції «спустошення держави» був утворений скептичним сприйняттям поодинокими представниками політикуму, журналістики та наукових кіл перших системних експериментів правих неоконсервативних політичних сил у Сполученому Королівстві та США з маркетизації відносин між суспільством і державою задля підвищення ефективності та одночасного зменшення публічної служби й органів публічного управління у цілому в межах програм «Нове публічне управління» («НПУ») та «Уряд нового типу» («УНТ») відповідно. Саме в такому контексті і було спродуковано термін «спустошена держава» (“the hollowed state”) у його первинній формі простої метафори, що влучно описувала негативні наслідки від державної політики тетчеризму та рейганізму в площині реформ публічного управління. Від середини 90-х рр. ХХ ст. завдяки вже доктринальній творчості науковців починається власне розробка поняття «спустошена держава», а вторинний імпульс до цього утворили суто емпіричні дані про практичні наслідки та перспективи реформ публічної служби та публічного управління в цілому у контексті ідей «НПУ» / «УНТ». Більше того, роль емпірики в подальших розробках концепту виявилася настільки великою, що це стало одним із чинників формування двох де-факто паралельних, національно-специфічних підходів у сучасній науці публічного управління.

Британський підхід (Г.Пітерс, Р.Роудс та ін.) акцентує увагу на ефекті спустошення держави в Сполученому Королівстві як результаті послідовної системно-структурної децентралізації та деволуції держави за трьома напрямками: до керівних органів ЄС, до вищих органів влади Шотландії, Північної Ірландії, Уельсу та ін., та до агенцій (в тому числі кванго) всередині системи публічного управління відповідно до моделі диференційованого державного устрою.

Північноамериканський підхід (Б.Мілуорд, К.Прован та ін.) фокусується на процесі спустошення держави за рахунок функціональної деволуції в США у

вигляді передання частини публічних функцій до приватних підрядників і неприбуткових організацій та субнаціональних органів публічного управління на підставі контрактної та грантової форм взаємодії з ними. Втім, в обох випадках поняття «спустошення держави» позначає процес втрати державою власних функцій та повноважень на користь третіх сторін, який інспірований ідеями «НПУ» / «УНТ» та ілюструється наявними емпіричними даними. Обґрунтований та логічний еволюційний рух від емпіричної моделі до доктринальної концепції дозволяє уникнути як абстрактних схоластичних вправ, так і прикладної обмеженості та короткозорості досліджень.

Накопичення науково обґрунтованих критичних оцінок емпіричних наслідків спустошення держави у вигляді стоншення та послаблення адміністративних інституцій, втрати інституціональної пам'яті державними агенціями, неефективності деяких методів приватного сектору та загрозливих явищ деволуції оборонних функцій держави до напівлегальних приватних контракторів результувало в ситуацію переважно негативної конотації поняття «спустошена держава», особливо у континентально-європейських сучасних дослідників (наукова школа NISPA) та представників інституціонального напряму науки публічного управління США (Л. Террі, Ф. Селзник та ін.). Критичні оцінки означеним процесам неодноразово надавалися й державними органами. Зокрема, з точки зору фахівців Головного бюджетно-контрольного управління США (General Accounting Office) результатом стратегії кадрових скорочень (кількість федеральних публічних службовців знизилася з 2.3 мільйонів у 1990 фінансовому році до 1.9 мільйона в 1999 р. відповідно до реалізації моделі «УНТ») стало «зниження притоку до публічної служби нових співробітників з новими здібностями, новими знаннями, енергією та ідеями» [3, с.22], негативно позначившись на здатності виконання організаційної місії агенцій та результувавши в зростання накопичених обсягів невиконаної роботи [2, с.7]. Лібералізація стратегії державних закупівель у контексті процесу агенцізації в США також призвела до низки негативно оцінених результатів. Зокрема, Федеральне авіаційне управління США (Federal Aviation Administration, FAA, ФАУ) відповідно до законодавчих реформ 1996 р. було виведено з-під дії Федеральних правил закупівель (Federal Acquisition Regulations). Вже на початку 2000-х рр. Головне бюджетно-контрольне управління США по запиту Конгресу здійснило ревізію закупівель ФАУ, ідентифікувавши зокрема неправомірні закупівлі на суму 5.4 мільйони доларів США [1, с.438].

В результаті нині формується практика використання усталеної поняттєвої дихотомії, що описує результати реформи публічного управління на основі «НПУ»: «маркетизація (приватизація)» - «спустошена держава», де другий елемент дихотомії містить також аспект негативної оцінки.

Доповіди Головного бюджетно-контрольного управління США позитивно вплинули на подальшу кадрову політику публічної служби. Динаміка кількості публічних службовців у США в останні 5 років знову демонструє тенденцію до зростання. Це підтверджує наявність відповідної реакції держави на негативні наслідки надмірних скорочень, що відбувалися завдяки упровадженню «НПУ» («УНТ») на північноамериканському ґрунті, і в цілому дає підстави говорити про швидке відторгнення державним механізмом США тих концептів «НПУ», що виявилися неефективними чи навіть шкідливими.

Внаслідок «замикання на собі» двох основних національних доктрин спустошення держави (північноамериканської та британської), концепт потребує насичення емпірикою, що походить з інших держав, та апробації на фундаменті різних моделей публічного управління й унікальних національних підходів до організації публічної служби, котрі так чи інакше, прямо або опосередковано, але відчули універсальний вплив нео-ліберальних концептів публічного врядування та «НПУ» зокрема. Так, фундаментально новою проблемою, навіть не описаною системно на дійсно науковому рівні, є унікальна специфіка процесів спустошення держави в трансформовуваних суспільствах, в тому числі в Україні. Така унікальність зумовлюється насамперед ситуацією слабкої держави із зруйнованою інституційною пам'яттю, що циклічно конфліктує з активним, але анархічним та неоднорідним громадянським суспільством на тлі відсутності реального суспільного договору.

Отже, на відміну від США та Сполученого Королівства, Україна стикається зі спробами реалізації неоліберальних ідей «НПУ» (яких чимало й у Стратегії 2020, і в ініціативах чинного Уряду, оскільки агенцізація, приватизація, скорочення, багатоаспектна децентралізація, цифровізація – це головні ідеї нової влади), маючи слабку, стоншену, малоефективну публічну службу з мінімальною довірою населення, котра комбінує рудиментарні залишки квазівеберівської радянської моделі зі строкатою інституціональною творчістю, що залежить від конкретного складу політичних еліт, що знаходяться при владі.

Ураховуючи те, що накопичення і навіть збереження інституціональної пам'яті за таких умов є навряд чи можливим, перспективи подальшого спустошення держави в Україні та стоншення адміністративних інститутів за рахунок децентралізації, агенцізації, кадрових скорочень тощо мають бути принаймні науково оцінені.

Список використаних джерел

1. Terry L.D. The thinning of administrative institutions in the hollow state // *Administration & Society*. – 2005. – Vol. 37. – № 4. – P. 426-444.
2. Management reform: Continuing need to improve government performance // GAO, United States General Accounting Office. – Washington, DC: Government Printing Office, 2000. – p. 7.
3. Major management challenges and program risks: A governmentwide perspective // GAO, United States General Accounting Office. – Washington, DC: Government Printing Office, 2001. – p. 22.

Письменний І.В.

ПОСИЛЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Реформа децентралізації системи публічного управління передбачає передачу значної частини функцій державного управління до сфери самоорганізації, тобто на рівень місцевого самоврядування та структурам громадянського суспільства, які, зі свого боку, повинні бути готові здійснювати ці функції. На жаль, в сучасних умовах

не всі територіальні громади мають місцеву еліту, здатну ефективно забезпечувати функції місцевого самоврядування згідно потреб мешканців відповідної території.

Система місцевого самоврядування, яка сьогодні існує в Україні, здебільшого продовжує функціонувати на основі радянських форм діяльності та надто повільно засвоює нові тенденції місцевого розвитку. Так, дотепер функціонування територіальних громад на території Української держави характеризується такими особливостями:

- політичною невизначеністю та нестабільністю, зародковим станом політичних відносин на рівні громад;
- нерозвиненістю громадського сектору;
- індивідуалізацією та схильністю членів громади самотійно вирішувати свої проблеми;
- низьким рівнем довіри до органів влади та представників органів місцевого самоврядування, які обираються безпосередньо членами місцевої спільноти тощо [3, с. 199]. Дуже часто населення не сприймає місцеві органи як представників влади і волі громадян, і вважає, що місцеве самоврядування – це ще один засіб впровадження державної політики на місцевому рівні.

Очевидно, що для вирішення масштабних і складних завдань розбудови реального місцевого самоврядування конче потрібні лідери, які спроможні значно підвищити здатність мешканців територіальної громади діяти колективно та відповідально за результат спільних дій. Адже основним ресурсом громад є люди, поєднані спільним проживанням, цінностями та інтересами, працею та відпочинком, взаємодопомогою, особистими контактами, потребами, способом життя тощо.

У сучасних умовах державотворення на голів територіальних громад, депутатський корпус, лідерів ініціативних груп громади покладається непросте завдання – на основі постійного соціального діалогу та партнерства з громадою забезпечити конструктивну суспільну самоорганізацію. На думку фахівців, самоорганізація життєдіяльності в місцевому співтоваристві починається з утвердження принципів корпоратизму, які тісно пов'язані з підтримкою малого і середнього підприємництва, створенням місцевих ринків, всезагальною зайнятістю населення, що породжує нові економічні джерела розвитку життєвих сил місцевого співтовариства. Сьогодні брати участь у місцевому самоврядуванні стає вигідно тоді, коли створюється розвинута та замкнута система соціально-фінансових інститутів, малого і середнього підприємництва, фінансово-промислових груп. Гроші населення в такому випадку починають працювати на розвиток території та приносити дивіденди. Чим заможнішим є населення, тим більше воно віддає вільних фінансових ресурсів на розвиток території. Починає функціонувати ефективний механізм взаємодії, взаємодопомоги, кооперації [2, с. 130].

Правильне тлумачення територіальної громади, чітке розуміння характерних ознак і сукупності їх взаємозв'язків, визначення ключового алгоритму дії громади в процесі еволюційного розвитку та врахування при цьому усіх факторів впливу та точок відхилення дозволяють усвідомити роль і вплив громади в питанні реалізації ефективної політики місцевого розвитку. Важливо територіальні громади перетворити у дієві структури, які зможуть за рахунок раціоналізації внутрішньо- та зовнішньо-громадського життя досягти кращих результатів у своїй діяльності. Це

має відбуватись через просвітницько-організаційну роботу з їх членами, щоб кожен громадянин не тільки знав, але й умів керувати справами своєї громади як акціонер цієї корпорації. Можна закладати основи свого корпоративного життя, узгоджуючи свої статuti, готуючи акти про громадську корпоративізація комунального майна, ревізійну комісію громади, участь громадян в управлінні справами громади. Основне - сформувати в своїх членів практичні навички з управління корпоративними майновими й немайновими активами [1, с. 156].

Професіоналізація лідерів місцевого самоврядування передбачає підвищення рівня їхньої професійної компетентності, в основу якої покладена не лише вже здобута професійна освіта, а й готовність та спроможність посадовця до систематичного оновлення професійних знань, умінь і навичок, що є невід'ємним компонентом їхньої професійної компетентності. Але цілком очевидно, що окрім наявності організаторського досвіду та професійної компетентності, лідерам територіальних громад необхідно мати певні особливі навички та уміння щодо ефективного управління суспільною енергією та спрямування її на корисний результат.

На наш погляд, достатньо вдалий перелік таких здібностей визначений у типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 р. № 903. З огляду на те, що в процесі децентралізації влади роль лідерів територіальних громад буде тільки посилюватись і фактично подальша ефективність суспільного розвитку України багато в чому буде залежати від спроможності та самодостатності територіальних громад, із зазначеного переліку доцільно вибрати компоненти вимог до компетентності, які обов'язково мають бути притаманними лідерам територіальних громад. А саме:

- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку громади та встановлення її чітких цілей і завдань;
- вміння та досвід у створенні ефективних команд, вміння налагодити ділові та водночас доброзичливі відносини із співробітниками;
- вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини;
- здатність ефективно взаємодіяти – дослухатися, сприймати та викладати думку, толерантність до іншої точки зору;
- вміння впевнено виступати перед аудиторією, чітко і послідовно доносити думку, вміння вести діалог;
- вміння визначати пріоритети та фокусувати зусилля для досягнення результатів діяльності;
- здатність до аналізу ситуації;
- висока самоорганізація;
- здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики;
- вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.

Окрім зазначених умінь, перелік яких не є остаточним, цілком очевидно, що лідери мають бути високоморальними особистостями, які прикладом власної поведінки спонукають мешканців громади діяти чесно, відкрито та в інтересах суспільної життєдіяльності.

Список використаних джерел

1. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз: Навч. посіб. – К. : КНТ, 2010. - 232 с.
2. Лазор О. Д. Місцеве управління: поняття, терміни, визначення : словн.-довідник / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор, 2004. – 336 с.
3. Підкуйко О. О. Потенціал самоврядування сучасної територіальної громади: теоретико-методологічний підхід / О. О. Підкуйко // Теорія та практика державного управління [зб. наук. пр. Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України]. – 2010. – Вип. 1. – С. 196-202.

Прилепа Н.В.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Становлення України як суверенної, незалежної, демократичної та соціальної держави зумовлює необхідність суттєво підвищити дієвість системи державної служби.

Демократичні перетворення, що відбуваються в країні, процеси здійснення адміністративної реформи потребують нових підходів до державної служби, вдосконалення її проходження.

Проблемами проходження державної служби у попередніх роках і сьогодні залишається низький її престиж, недосконала система управління персоналом (порядок добору кадрів і проведення конкурсів, оцінювання, планування службової кар'єри, визначення потреб у професійному навчанні, мотивації), недосконалість існуючої нормативно-правової бази проходження державної служби, недостатній рівень професіоналізму та адміністративної культури державних службовців, недосконалість системи їх підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації. Ці та інші проблеми проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи потребують невідкладного вирішення і визначення нових підходів до порядку проходження державної служби. Саме тому дослідження проблем проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи є надзвичайно актуальним.

На наявність великого кола проблем в процесі проходження державної служби вказує і покладені на персонал державної служби нові функції, обумовлені кардинальними змінами в політичній та економічній сферах, здійснюються досить часто, як і раніше, а недостатня якість та доступність адміністративних послуг фізичним та юридичним особам посилює негативне сприйняття всієї системи державної служби. Спостерігається також і висока плинність персоналу, і перехід на роботу із органів публічної влади в приватний сектор. Неefективність класифікації посад державних службовців не відображає відмінності у роботі та відповідно спричиняє невідповідність в оплаті праці. Кадрова робота недостатньо є спрямована на використання конкурсних засад добору персоналу, формування дійового резерву кадрів, не дає персоналу у сфері державної служби чітких і ясних перспектив розвитку службової кар'єри, недостатньо стимулює професійне навчання та ефективну діяльність.

Причини неефективності системи державної служби в Україні в цілому, на нашу думку, є:

- незахищеність державної служби від політичного впливу та правова невизначеність основних засад її проходження;
- висока плинність кадрів та пов'язаний з цим низький рівень професійності державної служби, недостатній рівень управлінських компетенцій через втрат інституційної пам'яті;
- відсутність єдиних стандартів прийняття на державну службу та дієвої системи мотивації просування по службі;
- зниження відповідальності щодо виконання посадових обов'язків та поточних завдань;
- недостатня соціальна та правова захищеність державних службовців, зокрема незахищеність від незаконних дій чи рішень керівництва;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у тому числі невідповідність освітньо-професійних програм сучасним вимогам щодо професійних знань, умінь та навичок державних службовців для ефективного розв'язання суспільно-економічних завдань та покладених на них в процесі проходження державної служби обов'язків.

На наш погляд, при формуванні апарату варто керуватися принципами раціональної достатності, забезпечення професіоналізму апарату, можливостей державного бюджету утримувати цей апарат. Тобто, необхідна така кількість і якість кадрів, яка б здатна була забезпечити успішну реалізацію покладених на них функцій і повноважень, вирішення конкретних питань при відповідній інтенсивності службової діяльності. Кількість службовців має також залежати від обсягу і характеру функцій державного органу, від складності управлінських і організаційних завдань. Підвищення якості кадрів, особливо їх професіоналізму, мотивації сприятиме скороченню персоналу, хоча не завжди скорочення чисельності призводить до підвищення якості [1].

Але, як засвідчує досвід, застосування на практиці нового законодавства буде потребувати уточнення, або навіть нових науково-обґрунтованих механізмів врегулювання державно-службових відносин під час проходження державної служби. Саме тому важливе значення має дослідження особливостей проходження державної служби в умовах адміністративної реформи після введення в дію нового законодавства про державну службу, перспектив реформування державної служби, оскільки саме реформа державної служби закладає підвалини стабільності, прозорості та ефективності в роботі державних інституцій, а також визначення сучасних вимог до якості проходження державної служби в умовах адміністративної реформи.

Список використаних джерел

1. Павленчик П. Т. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правові засади : автореф. дис. ...канд. наук з держ. управл.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Павленчик Петро Трохимович. – К., 2001. – 17 с.
2. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : практичний посібник для керівників служб управління персоналом / [М. Канавець (кер. авт.

колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, І. Роцин, О. Романюк, А. Астапов]; за заг. ред. К. Ващенко. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

Сахарова К.О.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

Основою управління розвитком компетентності державних службовців є профіль компетенцій державних службовців, який обов'язково повинен включати основні складові професійної компетентності державних службовців.

Професійна компетентність відображає приналежність до певної професійної групи, сутність та місію професії «державний службовець». Це сукупність знань, вмінь, навичок та здібностей, які необхідні та обумовлені специфікою професії «державний службовець». Цей вид компетенції показує якими знаннями, вміннями, навичками та здібностями повинна володіти особа, щоб ефективно виконувати роботу, гідно нести звання представника держави.

Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або апараті, розроблені Національним агентством з питань державної служби, визначають основні складові професійної компетентності державних службовців. Так, є чотири складові професійної компетентності державних службовців [1]:

- знання – результат процесу діяльності пізнання, перевірене суспільною практикою і логічно упорядковане відображення її у свідомості людини. Знання – категорія, яка відбиває зв'язок між пізнавальною і практичною діяльністю людини. Знання виявляються в системі понять, суджень, уявлень тощо, яка має певний обсяг і якість. Знання можна ідентифікувати тільки за умови їх виявлення у вигляді вмінь виконувати відповідні розумові або фізичні дії;
- навичка – дії, що завдяки численним повторенням виконуються автоматично і без свідомого контролю під час певної діяльності;
- уміння – здатність людини виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі відповідних знань. Уміння поділяються на предметно-практичні, предметно-розумові, знаково-практичні та знаково-розумові;
- особисті якості – індивідуальні якості людини, її здатності, що залежать від психологічних особливостей індивіда.

Нормативно-правові акти у сфері державної служби визначають необхідні знання, вміння та навички для державних службовців [2].

На наш погляд, серед зазначених знань та вмінь можна виділити такі, які належать до сфери управління сталим розвитком, зокрема:

- аналіз інформації;
- аналіз впливу;
- аналіз державної політики;
- аналіз ефективності;
- аналіз ризиків;

- аналіз загрози;
- системний аналіз;
- ситуаційний аналіз;
- аналітичне мислення;
- оцінка та адаптація передового досвіду;
- оцінка програм і проектів;
- розробка нормативно-правових актів;
- впровадження удосконалення та інновації;
- адаптація до змін і управління ними;
- стратегічне планування;
- прийняття управлінських рішень;
- креативне управління;
- управління персоналом;
- використання і управління ресурсами;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління матеріальними ресурсами;
- організація та планування роботи;
- оцінка;
- моніторинг і аналіз надання послуг;
- управління ризиком.

Таким чином, видається доцільним впровадження освітніх програм та короткострокових навчальних семінарів щодо формування професійних компетенцій державних службовців у сфері управління сталим розвитком.

Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України 20 лип. 2012 р. № 148 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.center.gov.ua/
2. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О. Телешун] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.
3. Канавець М. Інновації в новому законодавстві про державну службу: профілі професійної компетентності посад / М. Канавець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.krjust.at.ua/.../profili_profesijnoji_kompetentn.

Сорокіна Н.Г.

ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Довіра є складним суспільним феноменом та елементом стійкості і стабільності всіх суспільних відносин. Довіра або недовіра населення до влади є реакцією людей на ефективність її роботи, тому рівень довіри громадян можна вважати одним із головних індикаторів результативності владних дій

Криза довіри, яка спостерігається не тільки у суспільствах які розвиваються, а й у розвинених демократичних державах викликає інтерес науковців різних країн та галузей до цієї проблематики. Серед науковців поки що немає єдиного, однозначного розуміння феномену довіри внаслідок широкої різноманітності концептуальних типологій самого поняття. Наприклад, в англійській мові для позначення поняття «довіра» використовується декілька слів: confidence, trust, faith. Немає однозначного тлумачення терміну і в інших мовах.

За думкою українського вченого О. Вишняка, довіра до державних та політичних інститутів (як і будь-яких інших соціальних інститутів), включає передусім очікування громадян щодо рішень та дій цих інститутів у майбутньому, а не тільки в минулому. Саме в цьому сенсі можна говорити про наявність чи відсутність «кредиту довіри» до певних державних чи політичних інститутів. Йдеться про те, що кредит довіри – це очікування більш позитивних дій від цих інститутів у майбутньому, ніж вони на думку громадян, зробили в минулому. І навпаки, відсутність кредиту довіри – це впевненість громадян у тому, що в майбутньому від цих інститутів вони нічого доброго не очікують [1, с.32].

Між тим багато соціологічних центрів постійно проводять моніторинг рівня довіри суспільства до всіх гілок влади, що в свою чергу доводить зниження цього рівня до неприпустимих показників.

Марін Мрчела, президент GRECO (The Group of States against Corruption — «Група держав проти корупції») заявив, що відсутність довіри до функціонування інститутів влади впливає на повільне економічне зростання і, в свою чергу, викликає популізм та екстремістську поведінку. Іншими словами, корупція – у всіх її формах та проявах неетичної та нечесної поведінки – підживлює екстремістські настрої серед населення.

Таким чином, довіра є важливим атрибутом ефективного публічного управління та одною з обов'язкових умов стабільного і прогнозованого розвитку держави. Довіру можна розглядати на рівні одного з основних нематеріальних ресурсів влади, які необхідні для досягнення соціальнозначущих результатів. Довіра також передбачає добровільне взяття на себе членами суспільства, громадянами зобов'язань щодо здійснення суспільних функцій. Відповідно в громадянському суспільстві довіра населення формується шляхом, по-перше, забезпечення відкритості органів публічної влади задля розуміння громадянами сутності, цілей і завдань, що виникають у відповідній сфері життєдіяльності, а, по-друге, ефективного вирішення актуальних проблем населення з позиції представлення більшості інтересів громадян.

У сучасному суспільстві роль довіри для стабільного функціонування держави в цілому з кожним днем зростає. Забезпечення і підтримка соціальної стабільності, стійкості та прогнозованості соціальних взаємодій, мінімізація ризиків, – все це, необхідно для успішного розвитку держави та підтримки здорового клімату в соціумі. Крім того, суспільство повинно бути впевнено у відкритості, і щирості влади, а також в її готовності діяти не тільки ефективно, а й з дотриманням встановлених норм і правил. Саме в такому випадку рівень довіри до органів публічної влади повинен зрости, що в свою чергу позитивно вплине як на розвиток публічної служби зокрема, так і держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Вишняк О. (2010). Довіра до політичних інститутів: поняття, показники, та тенденції змін. Українське суспільство 1992–2010: соціологічний моніторинг / [за ред. д-ра екон. наук В. Ворони, д-ра соціол. наук М. Шульги]. – К. : Ін-т соціології НАН України, 24-39.

Сурай І.Г.,
Мудренко Н.В.

ДИПЛОМАТИЧНИЙ РАДНИК ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ – ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН

В системі державного управління, окремі складові якої перебувають у перманентній взаємозалежності та взаємозв'язку, координація є однією з важливих управлінських функцій. Ще більш вагомого значення координація набуває у системі органів зовнішніх зносин, оскільки ця система активно взаємодіє із великою кількістю зовнішніх чинників – іноземними акторами міжнародних відносин.

Беручи до уваги євроінтеграційний курс України, закріплений у Конституції 7 лютого 2019 року, стрімкі глобальні трансформації у сфері міжнародних відносин, появу нових засобів комунікацій, що забезпечують миттєве поширення й передачу інформації, зростання кількості акторів міжнародних відносин – зазначене обумовлює актуальність пошуків найбільш ефективних форм та механізмів координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин та наближення їх до найкращих світових та європейських стандартів.

Одним з таких координаційних механізмів є кадровий механізм, що включає впровадження дипломатичних радників в державних органах влади, та який покликаний забезпечувати взаємодію Міністерства закордонних справ України (далі – МЗС) з іншими органами влади з метою забезпечення реалізації «одноголосної» державної зовнішньої політики та узгодженості заходів державних органів у сфері зовнішніх зносин.

Указ Президента від 18 вересня 1996 р. № 841 «Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин» [1] та Указ Президента України від 31 грудня 2005 р. №1901 «Про Положення про дипломатичного радника державного органу» [2] є нормативно-правовою основою запровадження посад дипломатичних радників в державних органах України. Проте, наразі в Україні механізм дипломатичних радників майже не використовується: працює тільки у Службі Безпеки України (далі – СБУ). У різний час дипломатичні радники працювали при Міністерстві внутрішніх справ України (МВС України) та Міністерстві аграрної політики України.

Відповідно до Положення [2]: дипломатичний радник державного органу – дипломатичний службовець, тимчасово відряджений МЗС України до відповідного державного органу для виконання дипломатичних функцій та призначений на посаду дипломатичного радника, запроваджену в державному органі.

Дослідженням встановлено, що на разі в МЗС України відсутній чіткий алгоритм кадрової політики для дипломатичних радників: не визначені терміни відрядження, стимули та заохочення для такої роботи, адже йдеться про високо

досвідчених дипломатів вищого рангу. Крім цього, посади дипломатичних радників утворюються за рахунок кошторису державного органу, до якого він відряджається. Саме не розв'язані проблемні питання фінансового та кадрового забезпечення дипломатичних радників спричинили не виконання названих Указів Президента України, спрямованих на забезпечення цілісності зовнішньополітичного курсу держави, узгодженості дій органів виконавчої влади України у сфері зовнішніх зносин, неухильного додержання ними відповідних положень Конституції України, основних напрямів зовнішньої політики України.

Проведене нами дослідження закордонного досвіду у цій сфері свідчить, що механізм дипломатичних радників може бути ефективною та дієвою складовою координації зовнішньополітичної діяльності органів державної влади. Найбільш широко механізм дипломатичних радників використовується в Італії, також існує в Аргентині (частина міністерств і відомств), у Франції – дипломатичні радники працюють у всіх префектурах регіонів, у Греції є практика відрядження співробітників МЗС до інших державних органів влади.

Отже, базуючись на наявному досвіді роботи дипломатичних радників в державних органах України, а також беручи до уваги закордонний досвід, пропонуємо поновити механізм дипломатичних радників як важливий механізм координації у сфері зовнішніх зносин, на початку (як «пілотний» проект) у 5-6 «ключових» міністерствах і відомствах, а саме: СБУ, МВС, Міноборони, Міненерго, Мінекономіки, Мінінфраструктури. Водночас необхідно дослідити питання щодо запровадження посад дипломатичних радників в обласних державних адміністраціях, зокрема, тих областей, де відсутні регіональні представництва МЗС України: Чернівецькій, Дніпропетровській, Харківській областях та ін. Також потребують розробки питання фахової підготовки дипломатичного радника, рівень якого, на нашу думку, має бути не нижче Посла чи радника-посланника.

Список використаних джерел

1. Про

1996 р. № 841. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/841/96> ни від 18 вересня

2. Про Положення про дипломатичного радника державного органу : Указ Президента України від 31 грудня 2005 р. № 1901 зі змінами від 12 червня 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1901/2005>

Тихоненко О.О.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ

Виходячи з сучасних специфічних умов, у яких перебуває держава, виникає потреба в забезпеченні сталого, ефективного її функціонування та розвитку. Зважаючи на це, гостро постає питання кадрового ресурсу, а саме потреба у професіоналах, що виконують практичні завдання держави, основними з яких згідно із Законом України «Про державну службу» є аналіз та забезпечення

реалізації кадрової політики управління персоналом, наглядом за ресурсами та законодавством [1]. Таким процесом, що спрямований на задоволення кадрових потреб держави, є кадрова політика, що має на меті забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Кадрова політика, в свою чергу, реалізується через Укази Президента України, Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, що має III етапи реалізації. У першому етапі одним із пріоритетних завдань значиться створення профілів професійної компетенції посад державної служби [2].

Вивчивши ряд джерел, що безпосередньо стосуються реалізації кадрової політики, де було розглянуто та проаналізовано міжнародний досвід, діючі та ймовірні моделі, профілі та методологію розроблення профілів професійної компетенції в системі державної служби, на наш погляд, не повністю розкритий важливий аспект – «людський фактор» [3, 4, 5]. Людина є кадровою одиницею, до якої висуваються конкретні вимоги, відповідно до здатності нею виконувати певну діяльність – затвердженні завдання та стандарти їх виконання. Такий підхід має сенс, якщо розглядати даний факт з позиції припущення Ч. Дарвіна, який вважав, що будь-який живий організм є по своїй суті алгоритмом. Але розглянувши людину через призму психології, ми спостерігаємо її як багатогранність, а при кадровому відборі можлива дилема: добрий професіонал, але погана людина, чи гарна людина, але поганий професіонал.

Кожна людина має характер: складне психічне утворення, що складається з численних стійких особистісних якостей, що виявляють її ставлення до навколишнього світу, діяльності, до самої себе та інших людей. Такі виявлення закріплюються у звичній для людини матриці поведінки, спілкування, діяльності, світосприйняття, стають стійкими, типовими та спостерігаються в різноманітних умовах її життєдіяльності. Якості, що рекомендовані в профілі професійної компетенції в системі державної служби, а саме – точність, професіоналізм і надійність у виконанні покладених на неї завдань, старанність, уважність, розсудливість, особливість, ставлення до колег, обсяг виконаної роботи, ініціативність, якість та швидкість виконання роботи, організаційні здібності, здатність до керівництва, стимулювання кар'єрного росту та інше, є досить абстрактними, розмитими поняттями з точки зору професіоналізму, тобто високим володінням певним фахом. Виходячи з вищезазначеного, пропонується розглянути модель профілю професійної компетенції особи державного службовця, що базується на сукупності психологічних основ – первинних, тобто обумовлених генетичними особливостями нервової системи, та вторинних, що складають набір морально-сміслових властивостей, якостей (рішучість, цілеспрямованість, правдивість, тощо) та професійних досягнень, знань та вмінь.

Необхідно підкреслити, що центральними, або стрижневими відносинами особистості є її ставлення до оточуючих, відношення особистості до виконання службових, професійних завдань. Існування таких відносин та обумовлених ними властивостей у самій структурі особистісних якостей у держслужбовця має важливе практичне значення. Зазначимо, що неможливо подолати окремі персональні недоліки особистості, наприклад, грубість, брехливість, і виховати окремі позитивні

властивості, наприклад, ввічливість, правдивість, ігноруючи центральні, стрижневі відносини особистості, наприклад, таку як ставлення до людей. Тобто, неможливо сформуванню тільки певну, потрібну, конкретну властивість, виховувати можливо тільки цілу систему взаємопов'язаних властивостей, звертаючи при цьому основну увагу на формування центральних, стрижневих відносин особистості, а саме відносин до оточуючих та професійної діяльності. Ще одним аргументом того, що профіль держслужбовця повинен базуватися перш за все на психологічних особистих особливостях людини є той факт, що, виходячи з наукових досліджень, існують певні профілі потенційних осіб з протиправними намірами - корисливих злочинців, терористів, тощо [6].

Тобто, впровадивши первинне та поточне тестування держслужбовців за професійними та психологічними критеріями, тобто застосовуючи технологію профайлінгу, можливо знизити кадрові ризики, що сприятливо впливають на процеси аналізу та забезпечення реалізації політики управління персоналом державних органів, наглядом за ресурсами і законодавством, сприятиме формуванню ефективного кадрового стрижня державних службовців та посилить державну безпеку.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/45/2012/conv>
3. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О. Телешун] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.
4. Whiddett Steve, Hollyforde Sarah The Competencies Handbook. – Jaico Publishing House, 2012. – 224p.
5. Бояцис Ричард. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. – М., 2008.
6. Антонян, Ю. М. Личность преступника. Криминологическое-психологическое исследование. М.: Норма, ИНФРА-М, 2010. – 368 с.

Фросіняк Р.В.

ВИБОРЧИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ: ЗАКОНОТВОРЧИЙ ПРОЦЕС

2 жовтня 2015 року групою народних депутатів України у співавторстві з експертами та громадськими організаціями був зареєстрований законопроект №3112-1 «Проект Виборчого кодексу України» [1] (далі – законопроект). З цього почалася тривала історія його розгляду, доопрацювання та суспільного обговорення, яка до сьогоднішнього дня не отримала логічного завершення.

Поданий законопроект за своїм змістом значною мірою відтворював приписи проекту Виборчого кодексу України №4234-1 від 23.03.2010 р., автором якого був Ю.Ключковський та група народних депутатів України шостого скликання. При

цьому ініціаторами законопроекту врахована значна частина раніше висловлених Головним науково-експертним управлінням Апарату Верховної Ради України зауважень [2].

Більше двох років знадобилося народним депутатам для того, щоб розглянути законопроект у першому читанні і лише 7 листопада 2017 року Верховна Рада України підтримала законопроект - «за основу» проголосували 226 парламентарів, тобто мінімально необхідна для результату кількість. Це, в свою чергу, призвело до суспільного обговорення про те, що більшість для підтримки законопроекту склалася випадково і навіть ті депутати, що голосували «за», визнавали, що були здивовані результативному голосуванню. З огляду на вищезазначене, шанси на прийняття законопроекту в цілому як закону були примарними.

Протягом терміну, який відведено для внесення поправок до законопроекту, було подано більше 4400 поправок. 28 лютого 2018 року на засіданні Комітету Верховної Ради з питань правової політики та правосуддя депутати проголосували за створення робочої групи з підготовки до розгляду в другому читанні.

21 травня 2019 року Президент України В.Зеленський підписав Указ про достроковий розпуск Верховної Ради України восьмого скликання. Починаючи з 6 червня майже всі пленарні засідання парламенту були присвячені розгляду правок до законопроекту, що не були підтримані комітетом. Всього знадобилося понад 4600 голосувань для того, щоб остаточно узгодити текст законопроекту у сесійній залі. 11 липня 2019 року на ранковому пленарному засіданні 230 народних депутатів проголосували «за», і законопроект 3112-1 з техніко-юридичними правками було прийнято в другому читанні та в цілому. Однією з важливих правок, які були внесені в останній момент, були зміни у Перехідних положеннях згідно яких цей Кодекс набуде чинності з 1 грудня 2023 року.

Більше місяця знадобилося профільному комітету для того, щоб остаточно підготувати текст законопроекту на підпис голови Верховної Ради України, А.Парубій підписав законопроект у свій передостанній робочий день на посаді 27 серпня 2019 року та спрямував його на підпис Президента України.

11 вересня 2019 року Президент України В.Зеленський повернув зі своїми пропозиціями до Виборчого кодексу України [3] для повторного розгляду Верховною Радою України. Глава держави зауважив, що Кодекс, який надійшов на підпис, містить положення, які не відповідають Конституції України, не враховують останні позитивні зміни до виборчого законодавства, спрямовані на його удосконалення, не узгоджуються із законодавчими актами, які є базовими у відповідній сфері, не забезпечують належної регламентації й організації виборчого процесу, ефективного контролю за здійсненням виборчих процедур. Загалом пропозиції Президента України щодо законопроекту висловлені у 17 пунктах які стосуються практично всіх аспектів сфери регулювання проекту Виборчого кодексу України, його змістовних положень та структурних одиниць, які відображені у різних частинах документа.

18 листопада 2019 Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування на своєму засіданні розглянув Пропозиції Президента до Виборчого кодексу України, та прийняв рішення рекомендувати Верховній Раді прийняти всі пропозиції Президента України до Виборчого кодексу України шляхом голосування по кожній із

сімнадцяти пропозицій та прийняти Виборчий кодекс України в редакції Комітету в цілому як Закон.

Верховна Рада України восьмого скликання не змогла залишити після себе Виборчий кодекс в якості чинного законодавчого акту. Внутрішні протиріччя, що існували у парламенті восьмого скликання призвели до максимального затягування всіх процедур розгляду законопроекту і як наслідок навіть через чотири роки з моменту реєстрації Виборчий кодекс не набув чинності. Символічним є підписання А.Парубієм законопроекту в останні дні роботи парламенту попереднього скликання, таким чином ніби відбулася передача естафети по роботі над законопроектом новообраній Верховній Раді України. Враховуючи значне оновлення депутатського корпусу і кардинальну зміну політичної ситуації у державі не складно було спрогнозувати, що Президент Зеленський спираючись на більшість у парламенті захоче доопрацювати законопроект із врахуванням сучасного політичного ландшафту.

Виборчий кодекс, у разі його остаточного ухвалення стане безперечно позитивним явищем, що сприятиме формуванню ефективної моделі розвитку країни, а саме забезпечить ширше представництво регіональних еліт у складі Верховної Ради України, прибере монополію лідерів політичних партій на формування прохідної частини списку, а відтак і майбутнього Парламенту.

Список використаних джерел

1. Проект Виборчого кодексу України : законопроект № 3112-1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56671
2. Висновок на проект Виборчого кодексу України Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України від 16.03.2017 року [Електронний ресурс]. – : Режим доступу: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=56671&pf35401=418091>
3. Пропозиції Президента до Виборчого кодексу України : законопроект № 0978 від 13.09.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66849

КАДРОВІ ПРОЦЕСИ І ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Калашник Н.С.

ЗМІНИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ВИМОГИ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

Історія розвитку держави переконливо свідчить про те, що суспільство зацікавлене в тому, щоб на посадах в органах публічної служби працювати компетентні, професійно підготовлені службовці з відповідними моральними якостями. Процес формування вимог до посадовців публічної служби триває

роками та постійно трансформується. У певних умовах та на різних етапах розвитку суспільства, останнє висуває різні вимоги та робить акценти на різних якостях, які б волило бачити у публічних посадовців. Відповідно трансформуються і способи, методи, механізм добору персоналу, які забезпечували б формування кваліфікованого складу публічних службовців.

Актуальність досліджень цієї проблематики обумовлюється необхідністю формування якісного складу кадрів публічної служби, який безпосередньо залежить від застосування методів добору, професійної підготовки і оцінки кадрів як під час первинного прийняття на публічну службу, так і у подальшому кар'єрному зростанні посадовців. Нині в Україні визначальною характерною особливістю добору персоналу на посади публічної служби є її правова регламентованість, тобто процес добору проходить у відповідності до нормативно-правових актів. Ця особливість з одного боку має забезпечувати профілактику зловживань різного роду, а з іншого – виявляється чинником, який гальмує впровадження до процедур відбору кадрів на посади публічної служби нові технології добору персоналу.

Сьогодні у вітчизняній практиці роботи з персоналом вирізняють чотири основних методи добору кадрів. Кожен з методів має свої переваги і недоліки та застосовується в залежності від цілей підприємства: масовий підбір (застосовується, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно), зовнішній (реалізовується завдяки кадровим агентствам та центрам зайнятості), внутрішній (здійснюється всередині підприємства за допомогою відділу кадрів) та дистанційний (використовуються сучасні інформаційні технології, різні канали зв'язку, як-то ЗМІ, Інтернет, соцмережі тощо).

Проте, суспільний розвиток, постійний відтік кадрів з публічної служби, поступове зниження престижності публічної служби, як професійного виду діяльності, недостатній рівень оплати праці у поєднанні з вимогами, які весь час зростають, тощо вимагають розширення вже існуючих методів добору кадрів. Саме тому все більш популярними стають нестандартні методи підбору персоналу, зокрема й на посади публічної служби. Нестандартні методи підбору персоналу передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди, як-то Case-інтерв'ю, проєктивне інтерв'ю, провокаційне інтерв'ю, Brainteaser- інтерв'ю, Brainteaser-інтерв'ю тощо [1]. Застосування нестандартних методів добору персоналу має свої особливості та потребує дотримання певних умов під час здійснення перелічених кадрових процедур. Такий підхід жодним чином не принижує цінності та необхідності звичних для публічної служби методів добору кадрів, а саме перевірки знань, компетентностей, збір інформації, спеціальні перевірки (за необхідністю) тощо. Наголосимо, що нестандартні методи сьогодні частково застосовуються лише під час добору кандидатів на посади топ-менеджерів державних підприємств або посад топ-політикуму і то як додаткові. Щодо посад в органах місцевого самоврядування, то перелічені методи до кандидатів не застосовуються.

Задля можливості застосування нестандартних методів добору персоналу на посади публічної служби, необхідно створити в чинному законодавстві правові передумови включення нестандартних технологій добору персоналу (частково, або як окремий додатковий метод) до процедур добору. На сьогодні це є вимогою суспільства, оскільки існуючі технології добору кадрів на публічну службу не

виправдали себе, а суспільство відповідно не вдоволено рівнем професійної компетентності публічних посадовців та їх моральними якостями.

Останнє твердження переважно стосується навали корупційних скандалів, та сталої установки суспільства дивитися на посадовців як корупціонерів априорі. Найбільш очікуваними запитами суспільства у сфері антикорупційної політики є посилення системи виявлення та розслідування корупційних злочинів і пов'язаних з корупцією правопорушень, конфіскації майна, яке було предметом або доходом від злочинної діяльності, повернення конфіскованих доходів, здобутих злочинним шляхом із-за кордону, забезпечення невідворотності притягнення до відповідальності осіб, що вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення [2]. Тобто найзапитанішею моральною якістю посадової особи публічної служби на сьогодні є чесність (у контексті усвідомленої та принципової відмови від корупції).

Список використаних джерел

1. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / Н.Бармакова // HR-Portal., 2012, URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podborapersonala>.
2. Корупція в Україні: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування підприємців, експертів та населення в цілому / Колектив авторів. – Київ: Ваіте, 2018. – 42 с. URL: https://old.nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/2018/anticor_polityka/Level%20of%20Corruption%20Survey%20%28ENG%20TR%29%20D%205%20%2
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова КМУ від 15.02.2002 року № 169 зі змінами станом на 08.12.2019 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

Андрушко О.О.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

На сьогоднішній день, оцінюючи стан управління персоналом в публічних установах України, можна зауважити, що кадрові процеси в публічному управлінні є хаотичними та частіше всього необґрунтованими. Проведення недостатньо обґрунтованих тактичних заходів та відсутність чіткої стратегії розвитку кадрової політики в публічних установах свідчить про її розбіжність та неузгодженість із сучасними реаліями. Саме тому дослідження питання та формування дієвого та ефективного механізму підбору кадрового складу, використовуючи сучасні технології управління персоналом є актуальним.

Ефективне управління кадровими процесами в публічних установах виступає не тільки важливим напрямком управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на функціонування цих організацій з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Державна кадрова політика як форма реалізації функцій управління персоналом спрямована на досягнення

модернізації кадрових служб, забезпечення підготовки та перепідготовки працівників, державне регулювання їх професійної діяльності. Забезпечення ефективного функціонування публічного управління залежить від налагодженості кадрових процесів і технологій в Україні, а також від дієвості кадрового механізму, за допомогою якого реалізується кадрова політика держави [1].

Сутність державної кадрової політики як інструмента соціального розвитку країни полягає у стратегічній діяльності з визначення цілей та програмного забезпечення формування та розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави [2, с.3].

На думку В. Малиновського, державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [3, с.165].

Головними проблемами кадрових процесів і технологій в публічному управлінні:

- відсутність єдиної для всіх зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи фахівців;
- постійна недостатність кваліфікованого персоналу в публічних установах через низький рівень заробітної плати та невисоку популярність та престижність праці;
- погано розроблена система мотивації працівників в публічних організаціях або взагалі її відсутність через неможливість підвищення заробітної плати або надання премій;
- проблеми, які пов'язані з правовим регулюванням відносин у сфері державної служби;
- корупційні прояви та схеми в державних органах та установах;
- відсутність чітко прописаних стандартів та процедур роботи;
- негативно сформований образ та імідж державних працівників в суспільстві через існування певних стереотипів.

Для розв'язання зазначених проблем вважаємо доцільним запропонувати:

- сформулювати та затвердити єдину та зрозумілу систему оцінки ефективності роботи працівників державних установ, яка буде ґрунтуватися на об'єктивних критеріях та моделях оцінювання;
- постійно вдосконалювати та розвивати професійні навички службовців, проводити навчальні тренінги для підвищення рівня знань та розвитку професійних здібностей;
- розробити систему мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів та премій за результатами їх діяльності;
- чітко прописати стандарти та положення роботи працівників органів державної служби;
- підвищити престижність роботи в публічних установах через запровадження механізмів соціального захисту та відповідальності працівників.

Здійснення всіх цих заходів може вирішити проблеми сучасних кадрових процесів та технологій в публічному управлінні, що були виявленні в ході аналізу та дослідження.

Список використаних джерел

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту)]. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с
3. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. – / В. Я. Малиновський. – Луцьк: РВВ«Вежа» . – 2000. – 325с.

Багрім О.А.

ІНСТИТУТ НАСТАВНИЦТВА ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

В умовах модернізації державної служби, необхідності впровадження нових технологій управління персоналом та проведення структурних реформ, що спрямовані на впровадження в Україні європейських стандартів розвитку зростає потреба в оновленні якісного складу державної служби.

Інститут наставництва на державній службі сформувався соціальною практикою і представляє собою цілеспрямовану діяльність наставників (досвідчених фахівців) в організації з метою підготовки, навчання, більш швидкого проходження адаптації, розвитку професійного потенціалу працівників (осіб, по відношенню до яких здійснюється наставництво). Таким чином, наставництво є складовою частиною професійної і психологічної підготовки державних службовців, однією з форм підвищення професійної майстерності кадрів.

На сьогодні саме інтелектуальні ресурси, професійні знання, швидка адаптація працівників, мотивація, розвиток їх професійного потенціалу з урахуванням індивідуальних особливостей набувають особливого значення і стають ключовим аспектом ефективності і результативності роботи органів державної влади, оскільки сприяють швидкій адаптації до умов зовнішнього середовища. З огляду на це, інститут наставництва постає необхідним елементом державної служби, який передбачає передачу накопичених практичних і теоретичних знань, навичок досвідченими співробітниками організації менш обізнаним, забезпечуючи при цьому інтегрований індивідуально орієнтований підхід.

Питання стосовно професійної адаптації та професійного розвитку державних службовців України закріплені у наступних документах: ЗУ «Про державну службу» №2490 від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII [1]; Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [2]; Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки,

затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 №45/2012 [3]. Зокрема в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 №45/2012 [3] визначено, що впровадження системи наставництва є одним із пріоритетів її реалізації.

У вітчизняній науці державного управління найбільш змістовне визначення терміну «наставництво», на наш погляд, запропонувала науковиця Н. О. Алюшина, згідно з яким наставництво є одним із методів навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків, професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник [4].

Важливим аспектом наставництва, як методу розвитку персоналу є те, що даний метод не вимагає відриву від робочого процесу. Тобто протягом усього періоду навчання співробітник залишається на робочому місці і продовжує виконувати свої професійні завдання. Більш того, сам процес навчання побудований на рішенні типових робочих завдань, завдяки чому автоматично вирішується проблема невідповідності теоретичної підготовки та практичної діяльності [6].

Переваги, які отримують організації, створюючи програми наставництва, очевидні. Однак недооцінка ролі і можливостей наставництва в процесах розвитку персоналу призводить до того, що багато організацій розглядають його лише як інструмент навчання новачків або згадують про нього побіжно і теж в контексті адаптації нових співробітників. На нашу думку, ця проблема пов'язана, в першу чергу, з відсутністю достатньої інформації про нові підходи до організації наставництва, які використовуються у всьому світі. З цією метою нами на основі детального аналізу публікацій та аналітичних оглядів по позначеному питанню виділені сучасні моделі наставництва, які можуть бути успішно реалізовані і в органах державної влади України. До них слід віднести [5]: традиційне наставництво (One-on-One Mentoring), партнерське наставництво (Peer-to-peer Mentoring), групове наставництво (Group Mentoring), флеш-наставництво (Flash Mentoring), швидкісне наставництво (Speed Mentoring), реверсивне наставництво (Reverse Mentoring), віртуальне наставництво (Virtual Mentoring).

Створення програм наставництва є складним, але необхідним рішенням для стрімкого розвитку сучасної державної служби, так як ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Також зазначимо, що різноманітність моделей наставництва дозволяє будь-якій організації сформулювати найбільш оптимальний та зручний для себе підхід, створюючи тим самим потужний інструментарій розвитку персоналу та наповнення у майбутньому організації талановитими, умотивованими, професійними кадрами.

Таким чином, основні переваги впровадження і використання наставництва у сфері державної служби можна сформулювати наступним чином: навчання співробітників безпосередньо на робочому місці; персональний підхід найбільшою мірою дозволяє враховувати особливості кожного окремого службовця; спрощення та прискорення процесу адаптації нових співробітників; швидке освоєння

корпоративної культури, формування позитивного ставлення до роботи і, як наслідок, лояльності до організації відбувається за рахунок уважного ставлення до новачків і створення для них програм для подальшого професійного зростання; впровадження корпоративних стандартів і забезпечення їх наступності, тому що наставники спочатку демонструють своїм підопічним схвалювані стандарти поведінки; надання наставникам можливостей кар'єрного росту; зростання продуктивності праці; зниження плинності персоналу і пов'язаних з цим процесом фінансових проблем. Також, вважаємо за доцільне підкреслити той факт, що грамотно організована система наставництва може бути способом профілактики емоційного «вигорання» у досвідчених співробітників: здійснення функцій наставника створює відчуття значущості та корисності праці, наповнює новим змістом діяльність співробітника-професіонала.

Отже, виходячи з перерахованих переваг використання наставництва можна зробити висновок, що упровадження системи наставництва дає змогу отримати цілу низку вигод як для органів державної влади в цілому, так і для наставників і осіб, відносно яких здійснюється наставництво.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Голос України. – 2015. – № 250.
2. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
3. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ Президента України від 1 лют. 2012 р. №45/2012. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7.
4. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики / Н. О. Алюшина // Вісн. НАДУ. – 2014. – № 4. – С. 56 – 63.
5. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.shrm.org>
6. Мотышина М. С. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Мотышина М.С., Кназев С. В. // Проблемы современной экономики. – 2010, № 4 (36). – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3352>

Биковська О.Н.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ФОКУСІ МОДЕЛІ 5-Р

Randall Schuler (1992) представив модель 5-Р стратегічного управління персоналом як тематичне дослідження п'яти взаємопов'язаних категорій діяльності з управління людськими ресурсами: Philosophy, Policies, Programs, Practices, Processes (філософія, політики, програми, практики, процеси). Початково модель розроблялася для сфери бізнесу задля вирішення завдань великих організацій з багатотисячними колективами, а згодом була застосована у багатьох інших галузях.

Ідея моделі полягала в тому, що ефективне управління людськими ресурсами має багато компонентів, включаючи принципи, політики, культуру, цінності та практичну діяльність, які забезпечують інтеграцію і взаємодію на різних рівнях організацій, дозволяють ефективно задіяти потенціал людських ресурсів по відношенню до стратегічних потреб організації. Водночас, стратегічні потреби організацій, сконцентровані у місії та візії, проявлені через стратегічні цілі, тісно пов'язані із стратегічними завданнями організацій, чинять комплексний вплив організаційну поведінку [2, р. 18-19].

Модель 5-Р розглядається як потужна об'єднуюча сила, що допомагає організаціям долати стратегічні виклики. Для її реалізації потрібен комплекс системних заходів. Спершу це ретельна деталізація стратегічних потреб та переведення їх у заяву про цілі, з'ясування ділових цінностей та ролі людських ресурсів, формування на їх основі філософії (Philosophy) організації. Другим кроком є розробка політик (Policies) організації в галузі людських ресурсів, як гнучкої основи для участі людей у вирішенні наявних стратегічних завдань, надаючи простір для самореалізації, з обов'язковим дотриманням принципу постійного зворотного зв'язку. По-третє, слід підготувати програму (Programs) з управління людськими ресурсами, спеціально спрямовану на ініціацію, розповсюдження та підтримку стратегічних зусиль. Програма може стосуватися усіх напрямків, зумовлених викликами, зачіпати всі рівні організації. Четвертий крок присвячений практикам (Practices) та їх взаємозв'язку із стратегіями. Аналізуються ролі, які люди беруть на себе в організаціях: керівні (лідерство), управлінські та операційні. Щоразу поведінка підкріплюється певною роллю та має підтримувати стратегічні потреби. Нарешті, на п'ятому кроці, у процесах (Processes) ідентифікують, формулюють та застосовують конкретні дії. Це також важлива стратегічна діяльність з управління персоналом, її результати сприяють раціональному плануванню завдань, упередженню непорозумінь між різними групами інтересів, підвищенню ефективності діяльності організації. Від служб управління персоналом в моделі 5-Р очікується проактивна позиція, реалізувати яку можна шляхом розробки моделі змін та власної участі у змінах, бенчмаркінгу, розвитку компетенцій з оцінювання, впровадження автоматизованих систем з управління персоналом тощо [2, р.30].

Сьюзан Джексон зі співавторами опублікували системний аналіз теоретичних напрацювань у сфері стратегічного управління людськими ресурсами за останні тридцять років [1]. Чотири елементи названі вище: філософія, політики, практики, процеси в загальній стратегічній рамці SHRM (SHRM – Strategic Human Resource Management, далі – SHRM) є основними системоутворюючими елементами та отримали детальне визначення, відповідно: “(а) всеосяжні принципи управління людськими ресурсами, які визначають цінності, що формують підхід організації до управління; (б) офіційна політика в галузі управління персоналом, яка є заявою про наміри організації і служить для того, щоб направляти і частково обмежувати поведінку співробітників і їхні стосунки з роботодавцем; (с) фактичні практики управління людськими ресурсами, які є щоденним втіленням філософії та політики в галузі управління персоналом, і (d) пов'язані технологічні та соціальні процеси, за допомогою яких філософія, політика і практика управління людськими ресурсами встановлюються, змінюються і припиняються” [1]. Особлива роль, як і в моделі 5-

Р, так і у рамці теорії SHRM, належить професійним управляючим персоналом, діяльність яких охоплює внутрішнє середовище кожної організації. Елементи моделі обов'язково розглядаються у широкому контексті внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Рамка SHRM може бути застосована для вирішення задач різного характеру і масштабу, від мікросистем до систем глобального рівня, всюди, де є потреба в отриманні корисних результатів від управління людськими ресурсами.

Коло емпіричних досліджень у сфері стратегічного управління людськими ресурсами постійно розширюється, нарощується теоретичний потенціал SHRM, відкриваються нові можливості реалізації стратегії як практики для відповіді на різноманітні виклики, зокрема у галузях сталого розвитку, міжнародних відносин, публічної політики, в питаннях дотримання прав і розвитку локальних громад, захисту навколишнього середовища та ін.

Список використаних джерел

1. Jackson S. E., Schuler R. S. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management // The Academy of Management Annals. – Mode of access: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
2. Schuler R. S. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. – 1993. – Summer. – P. 18 – 32.

Ванда Г.Ю.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Питання ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, які є демократичною основою суспільного життя та основою розвитку громадянського суспільства набуває особливого значення на сучасному етапі розвитку України. Забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування покладено на спеціально підготовлених висококваліфікованих фахівців – посадових осіб місцевого самоврядування. Основні засади служби в органах місцевого самоврядування, як особливого виду професійної діяльності, закладені Конституцією України [1], передбачені у ратифікованій Європейській хартії місцевого самоврядування [2] та регулюються Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свою особливу специфіку. Відповідно до статті 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», служба в органах місцевого самоврядування визначається як професійна діяльність громадян, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Відповідно до статті 2 цього ж Закону, посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в

органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету[4].

В сучасних умовах активного запровадження в Україні реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади, вирішення питання підвищення ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування стає важливим фактором подолання негативних процесів в житті регіонів та країни в цілому, оскільки здатність влади ефективно управляти прямо залежить від професійного рівня її управлінців на всіх рівнях. До основних проблем, наявних в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування можна віднести: застарілість законодавчої бази щодо служби в органах місцевого самоврядування; плинність кадрів в органах місцевого самоврядування, через відсутність реального матеріального стимулювання і системи кар'єрного зростання; відсутність реально працюючих системних антикорупційних механізмів[5]; недостатній рівень професіоналізму та кваліфікаційної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, обумовлений недосконалістю системи підготовки, підвищення кваліфікації та недостатністю ресурсного забезпечення цих процесів [6].

Для вирішення вищезазначених проблем пропонуються наступні шляхи вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування: оновлення законодавчої бази та доопрацювання нормативно-правових документів з питань служби в органах місцевого самоврядування; створення правових, соціальних, організаційних та матеріальних передумов для успішної реалізації посадовими особами місцевого самоврядування їх професійного потенціалу, сприяння розкриттю їх творчого та інноваційного підходу до вирішення професійних завдань; формування позитивного іміджу та популяризація служби в органах місцевого самоврядування; прогнозування і планування потреби в персоналі на службі в органах місцевого самоврядування, шляхом застосування підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури органів місцевого самоврядування, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг; забезпечення професіоналізації місцевого самоврядування, комплектування органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог; упровадження ефективної системи мотивації та заохочення посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних посадових осіб місцевого самоврядування; впровадження сучасних підходів і методик моніторингу ефективності та продуктивності професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження вдосконаленої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертного оцінювання кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів місцевого самоврядування; удосконалення національної системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування [6].

Важливими умовами підвищення ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування, які необхідно сьогодні забезпечити на

державному рівні є створення і впровадження ефективних і дієвих антикорупційних механізмів; створення умов для поширення єдиної культури управління на всіх рівнях влади; підвищення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування до професійних досягнень, певного стилю життя, побудови кар'єри[5].

Отже, в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні безумовною є необхідність зміни підходу до управління персоналом та проходження служби в органах місцевого самоврядування, на основі кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду. Удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування сприятиме створенню в Україні професійної, політично неупередженої, стабільної, відповідальної та ефективної служби в органах місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
2. Європейська Хартія місцевого самоврядування: прийнята у Страсбурзі 15 жовтня 1985 р. // Місцеве самоврядування. – 1997. – № 1-2.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06.2001 № 2493-III. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
5. Кац Д.Г. Успішність управління персоналом у системі органів місцевого самоврядування / Д.Г. Кац // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 317-323. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2012_4_43
6. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 12. – С. 102-107. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21

Вуколов В.В.

ОДИН З ПІДХОДІВ ЩОДО РОЗРОБКИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ)

Процеси оновлення українського суспільства, які відбуваються на сучасному етапі державотворення, зумовлюють необхідність подальшого удосконалення способів побудови систем показників результативності діяльності державних службовців. Одним з інструментів комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності є ключові показники ефективності (КРІ), які поступово вводяться в систему оцінювання державних службовців в Україні [1, 2].

Ключові показники ефективності КРІ, спочатку були застосовані для бізнес-компаній, як інструмент контролю за реалізацією розробленої стратегії. Формування системи ключових показників ефективності КРІ складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими напрямками: стратегія і тактика

організації; бізнес-процеси; фінансова діяльність; кадрова політика тощо, всі вони повинні характеризувати стан справ в організації та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому.

Система КРІ для державних службовців має свої специфічні особливості в порівнянні з бізнесом, так як значна частина результатів не може бути виміряна фінансовими показниками. Окрім цього, необхідно врахувати наступне:

- складність у визначенні кількості об'єктивних показників, на які державний службовець може вплинути;
- взаємозв'язок показників оцінки і державного службовця і діяльності всього органу влади в цілому;
- більшість показників якісні і носять суб'єктивний характер оцінки;
- у системи показників існує життєвий цикл, спочатку впровадження показників надають певний ефект на персонал, але протягом певного часу може спостерігатися зниження сили впливу, тому необхідно безперервно проводити аналіз системи;
- необхідно оцінювати і результативність, і ефективність отриманого результату аналізуючи витрачені ресурси;
- взаємовідносини по вертикалі «керівництво – персонал», «персонал–керівництво», проблеми комунікації;
- організація державної служби є перманентний процес, тощо.

Отже, вище перелічені складнощі потребують при створенні ефективної системи ключових показників як професійних навичок (знання предметної області, досвід роботи, кваліфікація), так і відчуття інтуїції, творчого підходу.

Прийняття рішень які знаходяться на перетині норм законів, інструкцій, стандартів, чисельної інформації, потребують відповідного інструменту, який зміг би якимось чином упорядкувати прийняття рішення. Таким інструментом є метод Едварда де Боно «Шість капелюхів мислення» (Six Thinking Hats) [3]. Метод шести капелюхів дозволяє структурувати і зробити набагато ефективнішою будь-яку розумову роботу, як особисту, так і колективну. У основі «Шести капелюхів» лежить ідея паралельного мислення, коли певний тип мислення «прив'язується» до капелюха свого кольору.

Білий капелюх пов'язаний з інформацією. Надягши білий капелюх, ми задаємо питання такого роду: «Яка інформація в нас є?»; «Яка інформація нам потрібна?»; «Якої інформації нам не вистачає?»; «Як нам одержати відсутню інформацію?»; «Які питання ми повинні задавати?». Білий капелюх використовується для того, щоб направити увагу на наявну чи відсутню інформацію.

Чорний капелюх указує на ризик і говорить, чому щось може не вийти. Чорний капелюх не дає нам зробити що-небудь небезпечне. Напряму думок у чорному капелюсі відрізняється строгою логікою і чіткістю обґрунтування своїх позицій.

Під жовтим капелюхом ми робимо пряме зусилля знайти достоїнства і переваги пропозиції: «Що в цьому доброго?» Навіть якщо ідея нам не подобається, жовтий капелюх спонукає нас знайти в ній хороші сторони. «Які переваги?»; «Кому це вигідно?»; «Звідки з'являться переваги?». Мислення в жовтому капелюсі

відповідає за «породження» конструктивних ідей і окреслювання перспектив, що відкриваються ними.

Зелений капелюх дозволяє думати про можливості. Під зеленим капелюхом ми вносимо пропозиції і обговорюємо нові ідеї і альтернативи. Під зеленим капелюхом ми говоримо про модифікації і варіації існуючих ідей.

Червоний капелюх пов'язаний з почуттями, інтуїцією й емоціями. Ви можете не усвідомлювати, чому вам щось подобається, чи чому не подобається. Коли використовується червоний капелюх, у вас з'являється можливість описати свої почуття й інтуїцію без яких би то ні було пояснень.

Синій капелюх відводиться для розгляду самого процесу мислення: «Що нам робити далі?»; «Чого ми досягли на даний момент?». Синій капелюх використовується щоб упорядкувати послідовність вживаних капелюхів і підсумувати досягнуте.

На нашу думку, інструмент системного мислення «Метод шести капелюхів мислення» може ефективно використовуватись для розробки КРІ державних службовців.

Список використаних джерел

1. Из 2020 року вводимо КРІ (ключові показники ефективності) роботи для голів ОДА. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-iz-2020-roku-vvodimo-kri-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-roboti-dlya-goliv-oda. – Назва з екрану.
2. Кабмін і Інститут майбутнього розробляють реальні КРІ для голів областей. – Режим доступу : <https://comments.ua/ua/news/politics/domestic-policy/638488-kabmin-i-institut-maybutn-ogo-rozroblyayut-real-ni-kpi-dlya-goliv-oblastey---golik.html>. – Назва з екрану.
3. Боно Эдвард де. Шість шляп мышления : / Эдвард де Боно – СПб. : ПитерПаблицинг, 1997. – 256 с.

Дзвінчук Д.І.
Лютий М.О.
Аршулік О.С.

ПРО СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА У ВІТЧИЗНЯНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Не дивлячись на той факт, що у сфері публічного управління і адміністрування вітчизняними науковцями реалізовано надзвичайно важливе для України завдання з адаптації та впровадження в управлінську практику системи управління державою широкої палітри теоретичних моделей і практичних рекомендацій загальновідомих світових шкіл лідерства в соціально-економічних системах, динамічні зміни у фундаментальних економічних, соціальних та ідеологічних складових цих систем мотивують пошук і впровадження адекватних змін і в моделях, технологіях і техніках лідерства. При цьому, зміни у технологіях лідерства повинні, на нашу думку, випереджати потреби суспільства в змінах тому, що саме

лідери мають бути джерелом генерації і впровадження позитивних змін у всіх сферах людської активності, а будь-яке відставання лідерів будь-якої системи від сучасних трендів у використанні талантів і капіталу її людських ресурсів є гальмом розвитку, якщо не загрозою існуванню.

Якщо звернути увагу на той факт, що, згідно результатів глобального дослідження Deloitte Global Human Capital Trends [1], у 2019 році 86% респондентів вважали за необхідне «наново навчатись», а також те, що 73% співробітників ефективних компаній оновлюють свої знання і навички кожні півроку, а 44% навчаються постійно, то слід прийти до висновку, що орієнтованість персоналу на постійне навчання є рефлексією останнього на цілі і цінності своїх лідерів – лідерів епохи економіки Знань.

За даними ж дослідження Linked In 2018 року [2] було виявлено п'ять найважливіших м'яких навичок (softskills), які в епоху знаннєвої економіки необхідні будь-якому успішному працівнику: творчість, переконання, співпраця, адаптованість та управління часом – тобто, «... всі людські навички, які ми повинні мати для роботи в команді, лідерстві, співпраці, спілкуванні, творчості та служінні людині» [3].

Немає потреби доводити першочергову необхідність наявності цих же «м'яких навичок» у лідерів вітчизняних соціально-економічних систем, масове і масштабне відставання яких у сучасних лідерських знаннях, навиках, технологіях і техніках від потреб суспільстває гальмом розвитку держави.

Тому, започатковані нами у 2016 році дослідження можливостей створення принципово нових [4] і модифікації відомих [5] моделей лідерства, а також варіантів їх когнітивного [6], морального [7] і функціонального [8] удосконалення для використання в сфері публічного управління є актуальними, а заходи і результати їх паралельної апробації в навчальному процесі та в процесах практичного управління змінами слухачами магістратури публічного управління і адміністрування корисними [9].

Список використаних джерел

1. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends [Електроннийресурс]. – Режимдоступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HCTrends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
2. Global Talent Trends 2019. The 4 trends transforming your workplace [Електроннийресурс]. – Режимдоступу: <https://app.box.com/s/c5scskbsz9q61b0hqb7euqeb4fr8m0bl/file/388525098383>
3. Bersin J. LinkedIn 2019 Talent Trends: Soft Skills, Transparency and Trust / Josh Bersin // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-2019-talent-trends-soft-skills-transparency-trust-bersin/>
4. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, О. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 64. – С. 44-60.

5. Дзвінчук Д. І. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України / Д. І. Дзвінчук, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». – 2018. – Вип. 1(78). – Маріуполь, ДонДУУ, 2018. – С. 5-14.
6. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і адміністрування / М. О. Лютий // Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад : матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції 13-14 грудня 2018 р. Рівне : НУВГП, – С. 116 – 118.
7. Дзвінчук Д. І. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, О. В. Лютий, В. П. Петренко / International Journal of Innovative Technologies in Social Science. – 2019. - # 5(17). – С. 31-38.
8. Дзвінчук Д. І. Про наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування професійними функціонерами-лідерами / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий // Проблеми розвитку публічного управління в Україні [Текст] : матер. наук.-практ. конф. заміжнар. уч. (11 – 12 квітня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. – С. 303-306.
9. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник / Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясіньська Й. / За заг. ред. проф. Петренка В. П. – Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2018. – 164 с.

Дуденок В.І., Могильний С.А.

ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Найчастіше першою і основною причиною неефективності реформ в Україні називають відсутність політичної волі та недосконалість і мінливість вітчизняного законодавства. Іншими словами, мова йде про небажання або нездатність до прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення результативності публічного управління. Такий погляд ґрунтується на розповсюдженому у вітчизняному дискурсі фактичному ототожненні управління з прийняттям рішення, коли власне управління розглядається як процес реалізації заходів на виконання прийнятих рішень та здійснення контролю за їх виконанням. Яскравим абсолютизованим уособленням такої позиції є так зване «турбо» законодавство, що звелось до бездумного штампування у стислі терміни величезної кількості нормативно-правових документів. Результатом цього стало різке несприйняття українським суспільством, наприклад, спроб розпродажі землі сільськогосподарського призначення у величезних розмірах в одні руки, силових способів завершення адміністративно-територіальної реформи, асоціальних змін до трудового законодавства тощо.

Прийняття рішення не є і не може бути висхідною точкою для ефективного публічного управління, оскільки саме рішення є лише сполучним процесом для реалізації основних функцій управління. Тому технологічно, першим кроком, етапом, передумовою є публічно-приватне партнерство у вигляді первинного сполучного процесу для послідовної реалізації всіх основних функцій управління. Тільки у публічному управлінні стейкхолдери, або зацікавлені сторони з числа представників органів влади різного рівня (загальнодержавного, регіонального та місцевого), бізнесу (малого, середнього та великого) та громадськості у постійних комунікативних взаємодіях здатні сформулювати стратегічне бачення і пріоритети суспільного розвитку, розподілити ресурси, вибрати проекти, надати публічні послуги, мотивувати та оцінити ефективність суспільно значимої діяльності. Неефективність реформ в Україні перш за все обумовлена ігноруванням інтересів значного кола стейкхолдерів на користь зрощених державно-монополістичних олігархічних угруповань.

Другою, і власне визначальною, для розуміння сутності публічно-управлінських рішень, є технологія стратегічного планування, яка базується на комунікативному процесі публічно-приватного партнерства. Саме вона визначає найголовніше – бачення та пріоритети розвитку, зрозумілі і сприйнятні не тільки для окремих стейкхолдерів, але й для суспільства в цілому. Сам термін «публічний» (відлат. *publicus* – суспільний, народний) і визначається як відкритий, гласний, загальносприйнятний. При такому підході неможливі, наприклад, рішення звести реформу вищої освіти до скорочення кількості вузів, пенсійну реформу – до збільшення пенсійного віку, а реформу в житлово-комунальному секторі до такого стрімкого збільшення тарифів, що призвело до необхідності надавати субсидії мільйонам домогосподарствам.

Далі стратегічні управлінські рішення мають трансформуватись в організаційні технології управління проектами та надання публічних послуг. Публічно-управлінські рішення в сфері управління проектами, на відміну від діючих в Україні фактично на постійній основі абстрактних програмно-цільових підходів, в певний проміжок часу з визначеними обсягами ресурсів призводять до конкретних і бажаних, заздалегідь схвалених у стратегії результатів. Зрозуміло, рішення про відбір проектів мають здійснюватись не лише в конкурентному середовищі і прозоро, а також в паритетному співвідношенні між прибутковими і затратними проектами.

Далі, найважливішим для громадян України та юридичних осіб є специфікація вже прийнятих управлінських рішень в технологію надання публічних послуг за стандартами системи управління якістю, наприклад, ISO 9001. Мова йде не про адміністративні послуги, які обмежуються лише дозволами та видачею документів і числених довідок, а про весь широкий діапазон, включаючи всі комунальні, соціальні та будь-які інші суспільнозначущі послуги.

Викладені чотири кроки процесу прийняття публічно-управлінських рішень без людського натхнення не будуть дієвими. Тому після прийнятих проектів з реалізації пріоритетів бачення майбутнього важливо прийняти і реалізувати мотиваційну технологію розвитку персоналу - від підбору і оцінки до навчання та розбудови кар'єри. Збалансована змістовна та процесна мотивація - одна із суттєвих ознак ефективних і результативних рішень у публічному управлінні. І, навпаки, відсутність кореляційних залежностей між заробітними платами і суспільнозначимими результатами діяльності - типова ознака командно-адміністративного управління.

Останнім кроком і важним елементом сполучного процесу прийняття публічно-управлінських рішень є дієвий суспільний моніторинг і адекватна персональна оцінка результатів прийнятих рішень. Відповідальність – ключовий завершальний момент прийнятих рішень, це інтенція, спрямованість або на реальний суспільний розвиток, або на особисте збагачення. Цю моральну дилему людство вирішує впродовж всього свого існування.

Якщо вищезазначені технології впроваджено, то система управління вже іманентно сама по собі ефективна, не залежить від конкретних персоналій і не потребує жорсткого командно-адміністративного зовнішнього контролю. До того ж технологія електронного врядування із сумісними базами даних в інформаційному суспільстві дає особливу цифрову прозору публічність прийнятих публічно-управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В.Базарна. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf2.
2. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами/А.І.Грицяк-Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Gryciak.htm#_ftn1МухинС.Г

Капітаненко Н.П.

ПРАВОВИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Глобалізація сучасних політико-економічних відносин, перманентне оновлення суспільства, демократизація суспільних систем, становлення людиноцентристської організації суспільства, технологізація суспільного простору потребують, передусім, вивчення і подальшого реформування існуючої системи управління. Численні форми і методи, які використовувались протягом десятиліть, виявляються невиправданими і малоефективними в нових соціальних реаліях.

Різні аспекти правового забезпечення соціальних технологій публічного управління відображено в працях таких учених, як: В.Б. Авер'янов, О.Ф. Андрійко, Ю.П. Битяк, В.М. Гаращук, І.П. Голосніченко, І.Б. Коліушко, О.А. Банчук, Н.М. Мельтюхова, А.А. Пухтецька, В.П. Тимощук, Ю.П. Шаров та ін.

Термін «технологія» досить довго використовувався для характеристики процесів у сфері техніки, і лише з II пол. XX ст. його почали застосовувати для оцінювання суспільних процесів. Так, Ю.Сурмін та Н.Туленков визнають, що соціальна технологія – це система форм і методів, які використовують суб'єкти відносин для оптимізації розвитку суспільства шляхом якісних перетворень [1, с.40].

Різновидом соціальних технологій є технології публічного управління, сутність яких полягає в застосуванні найбільш ефективних способів, методів, форм щодо об'єкту перетворень, яким виступає людина, громадські об'єднання, публічні інституції і загалом суспільство з метою гармонізації відносин між публічною

адміністрацією та людиною. Потреба в ефективному управлінні в сучасних умовах передбачає подальшу технологізацію управлінського процесу з використанням інноваційного інструментарію, зокрема комунікаційних технологій.

Комунікація (лат. «communico» – спілкуюся з кимсь) – це спілкування, передача інформації, процес інформування широких мас із використанням технічних засобів, засобів масової комунікації (преси, радіо, телебачення) [2]. Упровадження комунікаційних інновацій сприяє посиленню активності громадськості, залученню у процес вирішення соціальних проблем широких верств населення.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. основними формами безпосередньої комунікації влади та громадськості є: місцевий референдум (ст.7), загальні збори громадян (ст.8), місцеві ініціативи (ст.9), громадські слухання (ст.13).

Дієвою формою комунікації–взаємодії публічного управління є консультації з громадськістю. Вітчизняне законодавство не має спеціального закону, який би врегулював це явище. Постанова Кабінету Міністрів України «Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р. № 996 унормовує проведення консультацій лише органами виконавчої влади з громадськістю у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій (безпосередні форми) та вивчення громадської думки (опосередкована форма), однак не визначає санкції за порушення зазначеної норми, хоча питання відповідальності у сфері публічного управління продовжує залишатися актуальним [3, с.118]. Так, Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11 вересня 2003 р. передбачає обов'язковість підготовки публічною адміністрацією проектів регуляторних актів лише через проведення публічного обговорення безпосередньо із суб'єктами господарської діяльності.

За таких умов існує нагальна потреба у прийнятті закону, який би регулював організацію та проведення консультацій з громадськістю органами державної влади та місцевого самоврядування. Законопроект, розроблений Кабінетом Міністрів України, передбачав проведення публічних консультацій у формі: 1) електронних консультацій шляхом оприлюднення консультаційного документа, проекту акта на офіційному веб-сайті суб'єкта владних повноважень для отримання пропозицій і зауважень; 2) публічного обговорення шляхом проведення публічних заходів (засідань за круглим столом, слухань, конференцій, фокус-груп, інтернет-, відеоконференцій тощо). Крім того, електронні консультації визнавалися обов'язковою формою проведення публічних консультацій, а публічне обговорення – додатковою до електронних консультацій за рішенням суб'єкта владних повноважень (ст.ст.9, 10). Однак, за наслідками розгляду законопроекту в першому читанні його повернули суб'єкту права законодавчої ініціативи на доопрацювання.

Отже, процеси модернізації системи публічного управління, активізовані в Україні у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики, передбачають використання інноваційних комунікаційних технологій, які сприяють гармонізації відносин між публічною адміністрацією та людиною і є запорукою реформування суспільства в контексті європейської інтеграції. Сучасне публічне управління, яке

трансформувалося на сьогодні у врядування, вимагає медіації різних інтересів в суспільстві з метою досягнення загального консенсусу всієї спільноти.

Список використаних джерел

1. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий: учеб. пособие. К., МАУП, 2004. – 608 с.
2. Комунікація // Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наукова думка, 2000. – 680 с.
URL:<https://archive.org/details/slovninshomovn>
3. Капітаненко Н.П. Комунікаційні технології публічного управління: правовий аспект // Право та державне управління. – 2018. – №2. – С. 116-119.

Лисюк І.Є.

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ 4Р У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в умовах сьогодення вимагає застосування нових способів у своїй реалізації. Попередній аналіз зарубіжних практик щодо використання моделі 4Р дає змогу зробити висновок, що вона за своїми властивостями є універсальною і може застосовуватися у різних сферах публічного управління та адміністрування. Її потенціал надає можливість використовувати модель в системі державної служби та служби органів місцевого самоврядування.

Наприклад, Радою шотландської соціальної служби модель пропонується для розвитку лідерства у сфері соціальних послуг. За результатами звіту про огляд соціальної роботи в ХХІ столітті вона була рекомендована задля розвитку ефективного управління на всіх рівнях і у всій системі соціальної сфери. Завдяки ряду показників, що використовуються у моделі по кожному з етапів прогресу, як організації так і окремі особи мають можливості володіти інформацією, на якому етапі вони знаходяться в даний час, чому і до чого вони прагнуть. Не зважаючи, на той факт, що можливості є загальними і призначені для використання всіма співробітниками і організаціями, деякі з них можуть бути використані для підтримки конкретних потреб розвитку, одним з них є розвиток лідерських навичок [1].

У статті «Public sector ethics in Sweden: A 4P-model of internal and external determinants in codes of ethics», Svensson Goran, Greg Wood (Oslo, 2004) узагальнили результати дослідження, яке було проведено ними в ста найбільших організаціях державного сектора. Метою дослідження був опис детермінанти етичних кодексів в шведських організаціях державного сектора. Саме 4Р-модель семи внутрішніх і зовнішніх детермінант в етичних кодексах державного сектора стала основним внеском [2].

Krista Heiner, Louise Buck та ін. (2017), розробили Практичне керівництво для просування ефективних скоординованих інвестицій приватного, державного та громадянського секторів в збалансоване управління природними ресурсами. Ландшафтний підхід, елементом якого є модель 4Р пропонує створення умов для

комунальної роботи державних, приватних та громадського партнерів у напрямку спільного бачення зеленого та інклюзивного зростання для певної області [3].

На думку AdamBeck (2015), нове цивільно-державно-приватне партнерство це новий підхід до створення потенціалу, управління і лідерства в області реконструкції міст. Воно стало результатом пілотної програми, що отримала назву «Цільові міста». За його думкою, модель Civic-Public-Private Partnership з цивільними зацікавленими сторонами в центрі виходить на новий рівень. Але, як зазначає автор, сама по собі вона не може бути повним рішенням для деяких проектів, а скоріше моделлю, яка просуває більш спільний підхід до реалізації стратегій, які, в свою чергу, можуть допомогти у вирішенні нагальних проблем у відродженні іст[4].

Науковці міждисциплінарного центру політехнічного університету Мадриду у дослідженнях сучасних моделей партнерства зробили висновок, що у довгостроковій перспективі моделі 4P стають стійким шляхом формалізації та зміцнення партнерських відносин та урядових зв'язків, що впливають на політику, сприяють зміні правових норм і забезпечують посилення результатів на рівні кінцевого користувача через розширення і поліпшення[5].

Отже, модель 4P яка була заснована для використання у сфері маркетингу останнім часом набуває нових рис. Виклики сьогодення допомагають розкрити нові властивості та можливості які притаманні цій моделі. Для використання у сферах публічного управління та адміністрування модель 4P потребує подальшого вивчення та адаптації к українським реаліям.

Список використаних джерел

1. Practical guide for using the Continuous Learning Framework and the Changing Lives leadership model to develop leadership in social services, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stepintoleadership.info/assets/pdf/4Ps%20and%20CLF%20leadership%20guidance.pdf>
2. Svensson Goran, Greg Wood Public sector ethics in Sweden: A 4P-model of internal and external determinants in codes of ethics / Svensson Goran, Greg Wood/ Corporate Governance International Journal of Business in Society 4(3):54-64 · September 2004, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/235261621_Public_sector_ethics_in_Sweden_A_4Pmodel_of_internal_and_external_determinants_in_codes_of_ethics
3. Krista Heiner, Louise Buck Public-private-civic partnerships for sustainable landscapes / Krista Heiner, Louise Buck, Lee Gross, Abigail Hart, Nienke Stam Eco Agriculture Partners, IDH, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecoagriculture.org/publication/public-private-civic-partnerships-for-sustainable-landscapes/>
4. Adam Beck Urban Redevelopment's New Civic-Public-Private Partnership / AdamBeck [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sourceable.net/urban-redevelopments-new-civic-public-private-partnership/>
5. Partnerships for Innovation in Access to Basic Services: Five case studies, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.itd.upm.es/portfolio/alianzas-para-la-innovacion-en-el-acceso-servicios-basicos-cinco-estudios-de-caso/?lang=en>

ЦІННІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасна парадигма соціально-орієнтованого публічного управління актуалізує принципово нові цінності та вимоги до комунікативного дискурсу в публічному просторі України. У цьому контексті, сучасний період формування публічно-управлінської моделі в Україні характеризується становленням соціально-орієнтованої культури управління. Підґрунтям такого управління є підхід до вирішення соціальних проблем з позиції «культури гідності», самоцінності людини для суспільства [2]. Водночас, актуальний період трансформації суспільного розвитку вимагає наукового аналізу комунікативних і ціннісних аспектів розвитку суспільної та публічної управлінської культури. Сучасні суспільні процеси та суспільний розвиток охарактеризовані суттєвим ускладненням соціальної організації, інтенсифікацією культурного і комунікативного обміну, розвитком культурного різноманіття, поступовим зникненням уніфікації та стандартизації. Розуміння суспільного розвитку як спільного конструювання комунікативного дискурсу дозволяє використовувати синергетичний підхід у аналізі комунікативної взаємодії акторів публічного простору. Новий тип культури, обумовлений розвитком інформаційного суспільства, передбачає ціннісний розвиток і комунікативну трансформацію публічного управління як безперервний самообумовлений процес. Нині публічна комунікативна культура розуміється у єдності продуктів, символів і ритуалів, а також засобів комунікації. Така форма культури розуміється як сукупність матеріальних та духовних форм людської діяльності, а також організаційних форм, що служать суспільству.

Сучасні суспільні процеси та суспільний розвиток охарактеризовані суттєвим ускладненням соціальної організації, інтенсифікацією культурного і комунікативного обміну, розвитком культурного різноманіття, поступовим зникненням уніфікації та стандартизації. Такі ускладнення передбачають тектонічні ментальні та соціо-культурні трансформації, насамперед, у сфері взаємодії людей та їх організації. Децентралізація суспільств передбачає полісуб[ектність, та множинність джерел отримання інформації, а відтак і комунікації. Сприймаючи та продукуючи інформацію, яка є частиною інформаційного простору, індивідуальні суб'єкти мають можливість конструювати свій власний індивідуалізований комунікативний та інформаційний простір, виходячи з власних переконань і ситуації що склалась. Ускладнення форм соціальної організації та взаємодії в умовах полікультурності передбачає збільшення числа суб'єктів, які беруть участь у спільному конструюванні моделі реальності. Розуміння суспільного розвитку як спільного конструювання комунікативного дискурсу дозволяє використовувати синергетичний підхід у аналізі комунікативної взаємодії акторів публічного простору. Цей підхід розширює поле аналізу та дозволяє виокремити логіку та «волю до взаєморозуміння», що робить комунікативну взаємодію складовою частиною цілепокладання суб'єктів суспільного розвитку, орієнтує при аналізі цілого вивчати відповідність частин, що утворюють самоорганізовану складну цілісність [1; 4].

Отже, результиуючим аспектом формування комунікативної культури в публічному управлінні має стати вдосконалення ментальних, ціннісних, соціально-психологічних і організаційних структур акторів суспільних відносин в результаті процесів самоорганізації, а комунікація виступає водночас як в якості цілі, так і в якості одного з інструментів саморозвитку суспільства[3]. Введення ідей синергетики в публічне управління дозволяє розглядати процеси суспільного розвитку як складноорганізовані системи, форми розвитку яких заздалегідь не визначені. За законами синергетики, в нестійкому соціальному середовищі прийняття рішень суб'єктом обумовлено не тільки особливостями наявних когнітивних структур або впливом соціальних факторів, але й організацією процесу пошуку рішення в конкретній ситуації. Лінійна детермінація замінюється круговою причинністю: коли не минуле і сьогодення впливають на майбутнє, а уявлення про майбутній стан системи організують і змінюють стан самої системи. Таким чином, ціннісний розвиток і комунікативна трансформація публічного управління є безперервний самообумовлений процес, а не лінійна функція, яка повністю визначається дихотомією спадковості і середовища. Системоутворюючим фактором мають стати цінності та людські взаємостосунки, що впливають на організацію діяльності людей та конструюють суспільний розвиток.

Список використаних джерел

1. Аршинов В.И. Когнитивные основания синергетики / В.И. Аршинов, В.Г Буданов // Синергетическая парадигма: нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Прогресс-Традиция, 2002. – 495 с. – С.67-108.
2. Каган М.С. Философия культуры / М.С. Каган. – СПб, ТОО ТК «Петрополис», 1996. – 416 с.
3. Литвинова Л.В. Комунікативна культура публічного управління: аксіологічний вимір / Л. В. Литвинова // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2019. – № 13 – С. 14-19. DOI: 10.32843/2663-5240-2019-13-2
4. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М.: Мир, 1985. – 424 с.

Мазур О.Г.

ВАРІАНТ ПРОВЕДЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Майбутні електоральні уподобання є стимулом для демократичної влади орієнтуватися на потреби громадян. І сьогодення інформаційного суспільства підштовхує до змін в діяльності органів публічного управління, які мусять ґрунтуватися на цілях, завданнях роботи нерозривно пов'язаних з існуючими потребами громадян у визначеній сфері відповідальності виконавчої гілки влади. Тому, по суті, громадяни є клієнтами адміністративних послуг. Інформаційне суспільство через активну громадськість змушує владу знаходити і впроваджувати нові форми взаємодії між громадянином і державою. За таких обставин, межі поля проведення змін діяльності окреслюються постійністю закріплених функціональних повноважень певного органу публічного управління.

Чи правильним в такому контексті вдаватися до змін діяльності через реформування, яке має кардинально змінити діяльність певного органу публічного управління залишивши тільки його пріоритетні цілі та завдання у відповідній сфері? Можливо, але на заваді цьому стають стереотипи і цінності існуючого інституту публічного управління в Україні, який успадкований від радянської адміністративно-командної системи побудови виконавчої влади. Тому стан виконавчої влади, здебільшого, обґрунтовано традиційною моделлю у частковому сполученні з застосовуваною моделлю раціональної бюрократії М.Вебера, за якою субординація і функції службовців описані чіткими інструкціями та стандартами. Обмеженість службовця інструкціями ставить на перший план його відповідальність за виконання функціональних обов'язків в чітких межах. Ми переконані, що в таких умовах одним з варіантів змін в діяльності органів публічного управління може проводитись через модернізацію.

Заслуговує на увагу застереження, що «гальмування процесу модернізації публічного управління лише значно збільшує вартість і ускладнює реформування у майбутньому» [1]. Тобто це підтверджує те, що модернізація може передувати реформуванню публічного управління.

Існує думка, що модернізація системи публічного управління в Україні можлива при застосуванні концепції електронного урядування, яка би урахувала переваги моделі New Public Management (у напрямі децентралізації) і принципи Good Governance. При цьому орієнтирами модернізації визначають задоволення потреб споживача послуг, делегування повноважень на нижні щаблі ієрархічної структури, державно-приватне партнерство і відкритість [2]. Саме суттєва зміна формату спілкування громадян та держави є визначальним чинником такої модернізації. Тому одним з результатів проведення модернізації публічного управління будуть для громадськості посилені контроль завдяки трансформації інструментів і способів взаємодії [3]. Такі трансформації стають можливими завдяки цифровізації органів публічного управління.

Також цікавим є розгляд модернізації як реалізації ідеї сервісного публічного управління. За цією моделлю пріоритетами стають доступність, зручність, своєчасне надання адміністративних послуг і відкрита взаємодія влади та громадськості. В цьому випадку найболючішим для органів публічного управління є упорядкування їх структури під сервісні пріоритети [1]. Тому при такому підході першочерговим кроком змін є визначення профілів компетентностей публічних службовців і корегування існуючої структури органу публічного управління. Разом з тим, слід взяти до уваги, що структура певного органу влади залишається бути приналежною до публічного управління за умови передбачуваності поведінки органу влади та можливості здійснення стандартизації роботи його підрозділів [4]. А це в свою чергу, обов'язкові умови при наданні адміністративних послуг, тому що основою є стандарти та регламенти роботи через інструменти електронного урядування.

Розглядаючи різні види модернізації (запізнювальна, наздоганяюча, синхронна та ін.) в реаліях України передбачається, що вона буде довгостроковою в публічному управлінні, так як масштаб потребує адаптивних повільних змін [3].

Окрім цього, існують перестороги інституційних трансформацій, відповідно до яких може відбуватися реінтерпретація запозичених формальних правил (через

вплив неформального контексту) або модифікація неформальних соціальних інститутів (під впливом імпортованих формальних правил) [5].

Підсумовуючи, слід зауважити, що стереотипи і цінності існуючого інституту публічного управління в Україні мають стійкість, з одного боку людського фактору, а з іншого – суб'єктивну логічність функціонування виконавчої влади в минулому, тому нововведення варті для впровадження виключно за апробованими і, водночас, результативними рішеннями технічного характеру. На нашу думку, ці сформовані десятиліттями правила роботи можливо осучаснити при здійсненні поступової модернізації адміністративних процесів органів публічного управління. Така модернізація повинна мати еволюційний характер без відкидання прийнятих в попередні роки нормативно-правових актів, зокрема з питань інформатизації органів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Козак В. І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі / В. І. Козак. // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2017. – Вип. 2.

2. Забейворота Т. В. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління / Т. В. Забейворота // Актуальні проблеми державного управління. – 2017. – № 1. – С. 35-42.

3. Обушна Н. І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства / Н. І. Обушна // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – С. 36-44.

4. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations / H. Mintzberg // Prentice-Hall. – 1983. – P. 312.

5. Липовська Н. Суспільні трансформації як складова державно-управлінських реформ: інституціональний вимір / Н. Липовська // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 2. – С. 27-33.

Мейко О. В.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНОЇ СТРУКТУРИ ПРИКОРДОННОГО ПІДРОЗДІЛУ

В соціальній структурі українського суспільства протягом його історичного розвитку сформувалась низка фундаментальних інститутів, від функціонування яких залежить це суспільство. З-поміж таких соціальних утворень важлива роль належить правоохоронним, як то: прикордонному відомству України.

Державна прикордонна служба Україна здійснює процеси реформування, з метою удосконалення її діяльності, забезпечення потреб перехідного етапу існування українського соціуму, дотримання вимог західного політичного та економічного вектору розвитку. Зазначені процеси мають відношення і до управлінської сфери прикордонної служби. Важливим завданням є побудова високоефективної організаційно-штатної структури її прикордонних підрозділів.

Проблема підвищення рівня функціонування прикордонного підрозділу, зокрема його організаційно-штатної структури, є найбільш дискусійним. Як свідчить історія людського суспільства, важче у сучасний період розвиваються ті країни, що тривалий час існували у закритих системах. Україна є саме таким прикладом, оскільки функціонування екстрактивної економічної системи,

провадження закритої політики, використання в управлінні методів командно-адміністративної системи, усе це є причинами повільних реформ у державі. У прикордонній службі України протягом останніх років виникають дискусійні питання щодо удосконалення її організаційно-штатної структури, яке відображається у відповідних стратегічних документах (стратегіях, концепціях, доктринах тощо). Проте проблема ефективності організаційно-штатної структури прикордонного підрозділу не отримала навіть концептуального завершення. Пояснюється ця ситуація багатьма суперечностями та проблемами як на внутрівідомчому рівні, так і на загальнодержавному.

Складність вирішення згаданої вище проблеми, в першу чергу, полягає у складності самого поняття «ефективність» та ще й сфери управління, а також у виокремленні самих показників (практичного втілення критеріїв ефективності).

Слід зауважити, що у сучасних наукових дослідженнях, переважно усі поняття та категорії є багатограними, тобто відображають у своєму змісті сукупність (або систему) суттєвих ознак різнопланового спрямування [1].

Подібна ситуація існує і у відношенні до дефініції «ефективність», суттєвими ознаками якої є інтегративність, структурованість та процесуальність.

Таким чином, ефективністю організаційно-штатної структури прикордонного підрозділу є інтегративна та структурована характеристика діяльності організаційно-штатної структури, а також процес управління нею. Оскільки мова йде про Державну прикордонну службу України, що належить до урядових органів управління, тобто є публічним соціальним інститутом, то оцінка ефективності організаційно-штатної структури її підрозділів повинна бути неперервною та прозорою. А для цього необхідно синтезувати систему показників такої ефективності.

Варто зазначити, що організаційно-штатна структура Державної прикордонної служби України (надалі – ДПСУ) являє собою сукупність зв'язків між ланками та рівнями служби, їх взаємне підпорядкування та взаємозв'язок. Завданням організаційно-штатної структури ДПСУ є забезпечення її цілісності і тотожності самій собі, збереження її властивостей за різних ендогенних та екзогенних факторах впливу, сприяння збереженню її стабільно стійкого стану.

Прикордонним підрозділом є орган охорони державного кордону відповідного рівня управління (територіальний або структурний підрозділ розвідувального органу Адміністрації ДПСУ), оперативний підрозділ, відділ прикордонної служби, прикордонна комендатура, прикордонна застава, відділення інспекторів прикордонної служби, екіпаж корабля (катера), дивізіон катерів Морської охорони.

Таким чином, прикордонний підрозділ є самостійним елементом структури прикордонної служби, на який покладено виконання певних функцій, і який має властиву йому організаційно-штатну структуру, яка сформована для виконання специфічних завдань.

В організаційно-штатній структурі прикордонного підрозділу можна виокремити такі види зв'язків: субординації – підпорядкування від керівника до підлеглого, реординації – від підлеглого до керівника, координації – підпорядкування на одному рівні між керівниками або підлеглими.

Таким чином, здійснивши дефінітивний аналіз основних категорій

представленої проблеми, визначимо ефективність організаційно-штатної структури прикордонного підрозділу як співвідношення отриманих результатів діяльності і використаних для цього ресурсів, співвідношення між використаними ресурсами і можливим врахуванням якості отриманого результату діяльності, співвідношення результатів певного періоду із запланованими.

Узагальнений аналіз наукової літератури засвідчив відсутність досліджень щодо показників ефективності організаційно-штатних структур прикордонних підрозділів.

Аналіз ефективності організаційно-штатної структури прикордонного підрозділу дає змогу виявити ті сфери його діяльності, що потребують особливої уваги, внесення коректив та формування відповідної системи заходів щодо підвищення його результативності.

Список використаних джерел

1. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public management reform: An international comparison. Oxford, UK: Oxford University Press.

Мороз О.С.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Кадрові технології, як засіб управління характеристиками персоналу, що задіяний в певних процесах та проектах, з метою забезпечення ефективного їх функціонування та реалізації задля досягнення їх цілей, являють собою сукупність послідовно здійснюваних дій, прийомів, операцій та процедур, які дозволяють як сформувати відповідний трудовий колектив, так і забезпечити його ефективне використання. Серед кадрових технологій, що знайшли доволі широке поширення у управлінні персоналом, наприклад в органах публічного управління, можна, зокрема, виділити кадрові технології, що забезпечують:

- отримання всебічної достовірної інформації про людину, яка задіяна в роботі та/або претендує на посаду в організації (установ, закладі) органів публічного управління;
- певні кількісні та якісні характеристики (як поточні, так і перспективні) складу задіяного в органах публічного управління персоналу, що необхідні для результативної та ефективної роботи цих організацій (установ, закладів);
- отримання певних результатів та наслідків діяльності як організації (установи, закладу) органів публічного управління в цілому, так і кожного з працівників, задіяних в їх роботі, зокрема.

Проведення теоретичних досліджень з кожного із зазначених напрямів є для сучасного стану публічного управління актуальним, бо, як практичне застосування зазначених технологій у вітчизняному публічному управлінні, так і результати й наслідки діяльності органів, що функціонують у сферах вітчизняного публічного управління, є вкрай проблематичними.

Серед, так би мовити, базових кадрових технологій, до яких, на наш погляд, має бути прикута особлива увага як з боку суспільства в цілому, так і з боку дослідників з публічного управління, є кадрові технології, що пов'язані з відбором

та комплектацією персоналу, задіяному у публічному управлінні (тому числі під час управління кар'єрою), а також технології, що пов'язані з оцінкою результатів та наслідків діяльності органів публічного управління. Ці технології можна віднести до категорії комплексних кадрових технологій, бо вони мають забезпечувати як відповідність якісних характеристик кожної конкретної людини вимогам певного конкретного виду діяльності або певної посади в органах публічного управління, так і відповідність результатів та наслідків діяльності їх встановленим цілям й визначеним завданням.

При цьому необхідно враховувати, що певні критерії відбору на роботу в органах публічного управління (в першу чергу, зокрема, стосовно органів державного управління та місцевого самоврядування), хоча і мають найбільш загальний характер, але все ж таки врегульовані навіть на рівні чинного законодавства та у певних нормативних актах (наприклад, вимоги до рівня освіти, наявності громадянства, стажу роботи і досвіду роботи за фахом, тощо). [наприклад, 1] Але, незважаючи на це, практична діяльність, що пов'язана з відбором та комплектуванням персоналу в цих органах як по Україні в цілому, так і в більшості її регіонів, зокрема, особливо впродовж останніх 15 "революційних" років, була відзначена майже повним ігноруванням визначених критеріїв. І це, на наш погляд є суттєвою проблемою як з точки зору теоретичних підходів до публічної служби, та і з точки зору практики їх застосування — неможливо вдосконалювати правила та змінювати на тлі їх повного ігнорування та не дотримання.

Не менш важливою проблемою є впровадження для використання як в органах публічного управління в цілому, так і органах державного управління та місцевого самоврядування, зокрема, комплексної системи оцінки результатів та наслідків діяльності цих органів та персоналу, задіяному в їх діяльності, що є на сучасному етапі розбудови української державності, на наш погляд, одним з визначальних чинників в публічному управлінні — дуже багато осіб, задіяних в процесах та проектах, пов'язаних з публічним управлінням "беруть на себе відповідальність", але практично відсутні ті хто "несе відповідальність" за її результати та наслідки. При цьому, необхідно зазначити, що цим питання присвячені численні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, а також є широкий практичний досвід використання зазначених систем кадрових технологій як в вітчизняних комерційних організаціях, так і в зарубіжних державних органах. [наприклад, 2] Комплексної системи оцінки результатів та наслідків діяльності органів публічного управління та персоналу, задіяному в цій діяльності, мусить давати оцінку як стосовно показників безпосереднього результату діяльності персоналу, задіяного в цих органах (*Output*) та показників кінцевого ефекту від їх діяльності (*Outcome*) поряд з показниками їх впливу на інші процеси, що пов'язані з їх діяльністю (*Impact*), так і показники здійснення процесів публічного управління (*Process*) з врахуванням показників, що відбивають результати використання ресурсів, задіяних у здійсненні процесів публічного управління (*Input*).

Безумовно, перелік зазначених проблемних аспектів застосування кадрових технологій у вітчизняному публічному управлінні не є вичерпаним, але їх вирішення потребує не лише подальшого проведення теоретико-методологічних досліджень та розробки практичних рекомендацій стосовно публічного управління

в цілому та управління людськими ресурсами в цьому виді діяльності, зокрема, а також, що є, на наш погляд, не менш важливим, розроблення та втілення в життя певних організаційно-політичних кроків щодо забезпечення реалізації результатів досліджень та передових HR- технологій і практик в сферах публічного управління.

1. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/>
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
3. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 606 с.

Незять В.І.

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: АСПЕКТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Визначення шляхів вдосконалення системи органів самоврядування сільської територіальної громади та можливостей застосування провідного європейського досвіду у формуванні сучасної української системи місцевого самоврядування. Одержані під час дослідження результати, реалізовані мета й завдання дають змогу зробити наступні основні висновки.

Аналіз організаційно-правових форм місцевого самоврядування в Україні дає змогу зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку державотворення та фінансово-економічної кризи в нашій країні гостро виникла потреба ефективного вирішення питань місцевого значення. Це спонукає суспільство та державу звернути свою увагу на розбудову ефективно діючого місцевого самоврядування.

Провідне місце в системі місцевого самоврядування посідають територіальні громади. Вони являють собою жителів, об'єднаних постійним проживанням в межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Аналіз сільської територіальної громади вказав, що участь сільських територіальних громад у місцевому самоврядуванні – процес багатofакторний та неоднозначний. Його не можна формувати та форсувати одними політико-правовими актами. Тут необхідний досить високий рівень політичної та муніципальної компетентності та культури у всіх, включаючи посадових осіб місцевого самоврядування та членів громади, розвиток традицій та локальної самоідентифікації, наявність матеріальної основи, та головне – прагнення до демократичних перетворень. Не викликає сумнівів, що подальший розвиток демократичних процесів в Україні передбачає чітке закріплення в конституційному законодавстві правового статусу цих спільнот.

Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста. Територіальні громади в порядку, встановленому законом, можуть об'єднуватися в одну сільську,

селищну, міську територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати відповідно сільського, селищного, міського голову [1]. Роль та місце сільської, селищної ради (територіальної громади) в системі місцевого самоврядування характеризується, по-перше, їх природою як представницьких органів місцевого самоврядування, по-друге, особливостями здійснення місцевого самоврядування в умовах територіальної громади. Територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування і саме територіальній громаді належать фундаментальні права місцевого самоврядування і саме вона через встановлені законом правила й процедури формує систему органів місцевого самоврядування і саме вона є власником майна.

Реальне громадянське суспільство має реалізуватися саме на місцевому рівні через насичення новим змістом поняття «територіальна громада». Розкриваючи зміст поняття «професійний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування» у тому числі через їхню здатність зосереджувати свою увагу та діяльність на понятті «міжсуб'єктні відносини», ідеї міжсекторної співпраці, які на сучасному етапі розвитку України є основою для переходу до практичних дій в напрямку демократизації та децентралізації влади та управління. Проведення структурних реформ дасть змогу досягти стійкого соціально-економічного ефекту за умови гармонізації пріоритетів і етапів зазначених реформ із реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

В Україні відбувається намагання побудувати правову державу без розвинутого громадянського суспільства, як і громадянське демократичне суспільство – без «середнього класу». «Соціальність» демократичної влади поєднується зі значною централізацією адміністративних функцій державної влади, обмеженням функціональних та ресурсних рамок діяльності органів місцевого самоврядування, муніципальних органів влади та доволі низькою мобілізацією інститутів громадянського самоврядування, громадських організацій, низьким рівнем правової та політичної культури громадян та місцевої політико-адміністративної еліти (посадових осіб місцевого самоврядування). Розгортання управлінської діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відбувається в умовах, коли інтеграція центрального уряду з місцевою ініціативою відбувається ще несистемно, епізодично, без балансу інтересів держави та її регіонів, без повного дотримання принципу делегування повноважень управління з нижчого (базового) рівня організації влади – територіальної громади на вищий. Таким чином, усі підходи (техніки, технології) управління, які посадові особи органів місцевого самоврядування здатні забезпечити власними силами і ресурсами, залишаються у компетенції органів місцевого самоврядування.

Соціальний характер державності визначається мірою реалізації публічної влади в процесі формування громадянського суспільства. Мобілізацією управлінського потенціалу органів місцевого самоврядування та недержавних організацій вимірюється природа демократії процесів самоврядування. Визначальними проблемами на шляху демократизації влади всіх рівнів є підвищення моральних настанов, норм культури та етики, рівня патріотизму усіх суб'єктів влади, а також безумовне дотримання встановлених «правил гри», створення рівних умов участі в суспільних справах.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
2. Кравченко Т. А. Значення та роль органів самоорганізації населення в системі місцевого самоврядування в Україні: функціональний підхід / Т. А. Кравченко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1. – С. 159 – 164.

Петренко О.С.

Валах А.І.

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Основним завданням сучасної державної служби є формування системи стимулювання, яка має відповідати реаліям середовища функціонування організації, враховує чинники впливу на процес винагородження та ієрархію потреб працівників. Для характеристики дієвості використання технологій мотивації та стимулювання державних службовців було проаналізовано ставлення працівників Дніпропетровської обласної державної адміністрації (далі – Дніпропетровської ОДА) до мотиваційних факторів (далі – МФ) встановлених Законом України «Про державну службу».

Нами було використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до МФ, яких налічується дванадцять: висока заробітна плата, комфортні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання заслуг, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення та цікава, корисна робота. Персональні мотиваційні профілі суттєво різняться в залежності від віку, статті та займаної посади. Однак в загальному мотиваційному профілі ці показники нівелюються. Для визначення ступеня задоволеності потреб опитано 107 працівників. В ході опитування працівникам запропоновано самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів.

Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника тоді як 1 – абсолютна величина значимості фактору, 0,5 – середнє. За результатами аналізу визначено, що рівень задоволеності абсолютною більшістю факторів становить більше 0,5. Показники (структурованість роботи та самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня задоволеності.

У Дніпропетровській ОДА за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків та за інші досягнення в роботі передбачаються такі форми матеріального та морального заохочення: оплата праці (надбавки, доплати, преміювання); оголошення подяки. Порядок застосування заохочень передбачений статтею 144 Кодексу законів про працю України. Зазначимо, що у 2015 році розпорядженням голови Дніпропетровської ОДА, якими в Дніпропетровській області було встановлено заохочувальні відзнаки, втратило чинність. У зв'язку з цим у

Дніпропетровській ОДА на даний час будь-яких заохочувальних відзнак не встановлено.

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних МФ. Так, найбільшу цінність для працівників Дніпропетровської ОДА має дострокове присвоєння рангу. Зазначимо, що ранг є універсальним МФ оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійний характер. Водночас, премії незважаючи на високу оцінку (0,8) займають нижчу позицію ніж до присвоєння рангу (0,9). Пояснити це можна характером цих факторів М. Присвоєння рангу носить постійний характер, оскільки позбавити рангу може лише суд. Премії навпроти носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат роботи.

Достатньо критично низький рівень оцінки набрали такі МФ, як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Аналіз моральних чинників показує, що дисциплінарні стягнення в апараті Дніпропетровської ОДА не застосовується взагалі.

Для нематеріальних МФ надзвичайно велику роль відіграє систематична і непередбачувана для працівників заміна одних методів на інші, оскільки грамота отримана вдесяте не носитиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота. Такі МФ як представлення до відзначення державними нагородами, відзначення урядовими нагородами та представлення до нагородження урядовими відзнаками приблизно однаково оцінюють працівника на середньому рівні. Це можна пояснити низькою ознайомленістю переважної більшості працівників із цими МФ.

Також встановлено, що на даному етапі в Дніпропетровській ОДА найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із Дніпропетровською ОДА.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин. – Москва : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. – 397 с.

ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Публічна служба, як і будь-який інший вид професійної діяльності, впливає на особистість людини, яка є публічним службовцем. Не тільки людина формує посаду, але і посада та приналежність до певного роду занять призводить до корекції особистості, формування певних особистісних якостей людини, рис характеру тощо.

У даний час акмеологія є новою наукою, що інтенсивно розвивається, активно включається в суспільну практику. Затребуваність акмеологічного знання обумовлена насамперед його конструктивністю і практичною спрямованістю. Інтегруючи і узагальнюючи знання про прогресивний розвиток зрілої особистості, шляхів самореалізації та самоактуалізації, акмеологія виявилася концептуальною ланкою в системі наук про людину.

При обговоренні питань зв'язку акмеології з практикою особливу увагу слід приділити необхідності створення акмеологічних або психолого-акмеологічних служб. Психолого-акмеологічні служби покликані стати важливою сполучною ланкою між психологічною та акмеологічною наукою і практикою. Саме вони повинні продемонструвати можливості акмеології в ефективному вирішенні актуальних практичних завдань.

Ідея створення психолого-акмеологічних служб є розвитком концепції «психологічних» або «соціально-психологічних служб», розробленої ще у вісімдесятих роках ХХ століття. У ті роки психологічна служба мислилася і створювалася як організаційна система практичного використання можливостей психології для вирішення актуальних практичних завдань, і перш за все, психологічної діагностики, експертизи, консультації в сфері виробництва, народної освіти, медицини, охорони правопорядку та ін. [2, с. 8-16].

Психолого-акмеологічна служба являє собою структурну систему, що забезпечує за допомогою психологічних та акмеологічних інструментів продуктивне використання кадрового потенціалу органів державної влади, успішність професійної діяльності та прогресивний особистісно-професійний розвиток кадрів, підвищення ефективності роботи державних установ, їх розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Головною метою служби є психолого-акмеологічний супровід діяльності публічної служби на рівні системного забезпечення розвитку її кадрового потенціалу. Основними цілями є: психолого-акмеологічне забезпечення кадрової роботи та психолого-акмеологічна оптимізація роботи; психолого-акмеологічний супровід особистісно-професійного розвитку публічних службовців; психологічна допомога в формуванні ділової репутації та авторитету структур публічної служби [1].

Головною метою психолого-акмеологічної служби в органах державної влади є акмеологічне забезпечення особистісно-професійного розвитку публічного службовця. Опосередкованою метою психолого-акмеологічної служби є створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху в професійній діяльності, а,

відповідно і соціокультурне перетворення середовища життєдіяльності публічного службовця. Більш частковими цілями психолого-акмеологічної служби є: забезпечення психолого-акмеологічної підтримки в особистісно-професійному розвитку; психологізація і педагогізація середовища як фактор успішності професійної діяльності публічного службовця; психолого-акмеологічне забезпечення системи підбору розстановки, атестування і підвищення кваліфікації публічних службовців.

Цілі акмеологічної служби конкретизуються в її завданнях. До основних завдань психолого-акмеологічної служби відносяться:

- визначення психологічного змісту діяльності спеціалістів;
- вивчення умов і факторів середовища, які впливають на успіх професійної діяльності (по об'єктивному і суб'єктивному критерію: експертне оцінювання співвідношення виконуваних функціональних обов'язків посадовим і особистісним особливостям спеціаліста, виявлення проблемного психологічного поля);
- визначення особливостей особистісно-професійного розвитку конкретного публічного службовця, його особистісно-професійного профілю;
- виявлення резервних можливостей публічного службовця з метою активізації особистісно-професійного потенціалу;
- розробка акмеограм і складання на їх основі програм особистісно-професійного самовдосконалення [3, с. 148].

Сьогодні в структурі професійної діяльності публічних службовців зростає об'єм спілкування. Тут важливе те, що спілкування не лише зростає кількісно, але і стає різноманітнішим, різнохарактерним; у нього включаються нові верстви населення, які розрізняються інтересами, соціальним статусом, рівнем прибутків тощо. Публічному службовцю мають бути властиві такі якості як комунікативність, відкритість, повага до чужої точки зору, вміння слухати і чути, стриманість, тактовність, вихованість, володіння словом, вміння себе презентувати.

Отже, метою психолого-акмеологічного підходу є акмеологічне забезпечення особистісно-професійного розвитку публічних службовців, створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху в професійній діяльності. Структура психолого-акмеологічних служб органів публічної влади повинна відповідати їх цілям і завданням. Зарубіжний досвід свідчить, що створення таких служб здатне дати значний соціальний та економічний ефект для органів державної влади, що значно перевищує витрати на роботу публічної служби. Впровадження відповідних професійних служб забезпечить психолого-акмеологічний супровід діяльності органів державної влади на рівні системного забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу.

Список використаних джерел

1. Акмеологія – наука ХХІ століття: розвиток професіоналізму : матер. Другої міжнар. наук.-практ. конф. / наук. редакція : В. І. Перевозчиков. – К. : КМПУ ім. Б. Грінченка, 2008. – 496 с.
2. Акмеологія в Україні: теорія і практика : зб. наук. праць /редкол. : Огнев'юк В. О. [та ін.]. – К., 2013. – № 24. – 80 с.
3. Деркач А. Акмеология : учеб. пособ. / А. Деркач, В. Зазыкин. – Спб. : Питер, 2003. – 256 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА 2021 – 2027 РР.

У наступному році закінчується термін дії Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 [1]. За цей час істотно змінилися і система державного управління, і стан громадянського суспільства, і людський потенціал країни та регіону. Отже, актуальним видається розпочати обговорення нової Стратегії державної кадрової політики, яка має ґрунтуватися на науковому аналізі перспектив розвитку українського суспільства та його людського потенціалу.

Якість та безпека життєдіяльності суспільства визначаються ефективністю процесів формування і реалізації людського потенціалу як ключової складової розробки та впровадження відповідної державної політики, спрямованої на забезпечення національної безпеки України, захист її суверенітету.

Потужною тенденцією світового цивілізаційного розвитку є перехід від експлуатації людського потенціалу до його цілеспрямованого нарощування і дбайливого використання за умови максимальної самореалізації особистості. Заради людини і через людину сучасна держава має забезпечувати політичну стабільність, високий рівень соціально-економічного, культурного, духовного розвитку суспільства [2].

Людський розвиток – це розвиток людей шляхом побудови людського потенціалу, здійснюється заради людей, і самими людьми завдяки активній участі в процесах, які формують їх життя [3].

Досліджуючи актуальні проблеми формування кадрової політики України, слід зазначити, що серед науковців не існує єдиного підходу до трактування та визначення поняття державної кадрової політики. Зокрема, в «Енциклопедії державного управління» державну кадрову політику визначено як цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою [4]. На думку Олуйка В.М., державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [5, с. 21]. Ми поділяємо наукову позицію Жовнірчика Я. В. про те, що кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [6, с.103]. Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим

процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів [7].

В умовах поглиблення процесів маргіналізації, депопуляції, зниження тривалості, рівня та якості життя населення, скорочення трудового потенціалу країни через військові дії, окупацію Криму та територій Донецької та Луганської областей, трудову міграцію кваліфікованих кадрів держава повинна мобілізувати соціально активні сили для відновлення людського потенціалу, його ефективного розвитку й залучення до побудови суспільства загального добробуту та духовності. На думку С.М.Серьогіна, сьогодні як ніколи актуалізується суспільна потреба в кадрах, які уособлюють три основні якості: професіоналізм, порядність, патріотизм [2].

Головним суб'єктом державної кадрової політики виступає держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями й принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики, а головна роль у її розробці належить центральним та місцевим органам державної влади.

В умовах децентралізації, передачі владних повноважень на місцевий рівень все більше зростає роль регіональної кадрової політики, яка є мобілізуючим і організуючим фактором управлінського впливу і від якої залежить послідовний і сталий розвиток регіону.

Ми підтримуємо думку, що в органах виконавчої влади регіону необхідно розробити заходи та відомчі робочі програми реалізації кадрової політики, органічно пов'язані з іншими обласними програмами: соціальними, економічними, правовими, інформаційними тощо [2].

Формування програми довготривалої роботи з кадрами публічної служби області у цьому зв'язку є надзвичайно важливим і актуальним завданням.

Список використаних джерел

1. Стратегія державної кадрової політики України на 2011-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/45/2012.
2. Серьогін С.М. Проект Концепції державної цільової програми щодо формування та реалізації Державної кадрової політики: вектори обговорення // Теорія та практика державної служби: мат-ли наук.-практичної конф. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 3 – 4.
3. Пальчук О.І. Розвиток людських ресурсів – найважливіший фактор економічного зростання // Світове господарство і міжнародні економічні відносини . – Випуск 4. – 2017. – С. 13-17. – Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Palchuk-O.-I..pdf>
4. . Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). – Режим доступу : <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.

5. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: моногр. / В. М. Олуйко. – К.: Наук. світ, 2001. – 276 с.
6. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. – 2017. – №12. – С.102-107.
7. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України // Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf

Шпекторенко І.В.

СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (БЛОКОВИЙ ПІДХІД)

Блоковий (або блочний) метод має у своїй основі нормативно-функціональний, цільовий та інформаційно-технологічний методи. Головна особливість його використання – можливість проектування блоків, які виступають складовими частинами організаційної структури. Кожен блок або підсистема розробляється як сукупність цілей, завдань, функцій, структури, посад, інформаційних потоків. Спроектовані блоки використовуються як типові проектні рішення при створенні тієї чи іншої організації, при її проектуванні, блочний метод відноситься до методів аналізу та побудови системи управління персоналом організації. Блочний метод часто розглядається науковцями як метод проектування (формування), метод побудови.

Одним з найперших, хто застосував зазначений підхід у проектуванні психологічної структури діяльності, є В. Д. Шадриков (1994). Окремі структурні компоненти діяльності, зафіксовані В. Д. Шадриковим в функціональних блоках, принципово не можуть бути ізольовані та виділені як автономні в онтологічному плані. Так, процеси прийняття рішення, інформаційного забезпечення діяльності, орієнтування діяльності, корекції діяльності пронизують всю діяльність, ці процеси включені В. Д. Шадриковим в усі блоки.

Структура діяльності в уявленні В. Д. Шадрикова – це не просто її етапи або фази управління, а процесно та функціонально перманентно поєднані між собою елементи. Повний зміст зазначених елементів є таким: сенс і мотиви діяльності для особистості; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; ціль діяльності; уявлення про результати і програму діяльності; програма діяльності; цілеспрямована активність; нормативні умови діяльності; прийняття рішень; індивідуальні якості суб'єкта; орієнтування і кореляція діяльності; відображення параметрів результатів; відображення результатів дій; відображення дій [1, с. 13].

Зауважимо, що функціональні блоки, розроблені В. Д. Шадриковим, загалом відповідають змісту та специфіці управлінської діяльності. Наприклад, функціональний блок «програма діяльності» передбачає здійснення функції організації, контролю, комунікації, а також всіх інших функцій: мотивації, цілепокладання, прийняття рішень. Отже, для того, аби діяльність набула рис професійної та управлінської, її необхідно доповнити більш повним комплексом функцій управління. Перераховані функціональні блоки виділені в якості складових психологічної системи діяльності з тієї причини, що структури, які в них

відображаються, є основними компонентами реальної діяльності. Оскільки дана система є евристичним засобом дослідження діяльності, їй властива деяка умовність.

Аналіз структури реальних міжблокових зв'язків психологічної системи діяльності вказує на те, що кожен блок знаходиться в тісному взаємозв'язку з усіма іншими блоками, що блоки фактично взаємно проникають один в одного. Блоки, що виділяються, представляють собою як би окремі аспекти функціонування психологічної системи діяльності, що сукупно описують її якісну системну специфіку.

У комплексному вигляді ми дотримуємось комплексу таких функцій управління: планування (з дослідженням, цілепокладанням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організації (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивації; контролю; комунікації (з компетенціями представництва, введення переговорів, укладання угод); оцінки; управління персоналом набору (включаючи (підбір) персоналу, укомплектування штату тощо). Крім того, дослідження, здійснені нами для усвідомлення повної структури управлінської діяльності, призвели до висновку, що процес управлінської діяльності, враховуючи базові концептуальні підходи до структури діяльності, включатиме в себе такі компоненти: мотив; прийняття рішень; визначення проблеми; постановка мети діяльності; процес діяльності; засіб (засоби) діяльності; контроль; результат; рефлексію.

Отже, беручи за основу блочний підхід до розуміння структури діяльності, застосований В. Д. Шадриковим, використовуючи базові концептуальні підходи до структури діяльності та екстраполюючи їх на структуру професійної управлінської діяльності, ми отримуємо такі блоки: управління персоналом; сенс і мотиви діяльності для особистості; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; інформаційна основа діяльності; визначення проблеми; постановка мети діяльності (ціль діяльності); уявлення про результати та програму (процес) діяльності; організація (розпорядництво); концепти, методи, засіб (засоби), інструменти, механізми діяльності; нормативні умови діяльності; прийняття рішень; індивідуальні якості суб'єкта (підсистема діяльнісно важливих якостей); контроль; орієнтування і кореляція діяльності; відображення дій; відображення параметрів результатів; відображення результатів дій (результат); рефлексія.

Таким чином, застосування блочного підходу до розуміння структури управлінської діяльності надає нам нових, більш широких евристичних та когнітивних можливостей у дослідженні змісту, певної послідовності, взаємозв'язків між компонентами (блоками) зазначеної структури. Наведена авторська модель управлінської діяльності повинна використовуватися у професійному навчанні публічних службовців (особливо вищих посад), а також застосовуватися у практику прийняття та реалізації управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В. Д. Шадриков. – Москва : Логос, 1996. – 320 с.: ил.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ»

Бобровська О.Ю.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СКЛАДНИКА В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Функціонування цивілізаційних ринкових відносин неможливо без знань спеціальної «ринкової» науки – маркетингу. У зв'язку з цим, маркетинг став обов'язковою навчальною дисципліною під час підготовки фахівців з різних спеціальностей. За роки незалежності України на шляху її ринкових соціально-економічних перетворень дослідження маркетингової теорії та її практичного застосування набуло великого масштабу. Не ставлячи за мету ґрунтовно розглядати загальну теоретичну базу маркетингу як системи наукових знань і навчальної дисципліни, зупинимось на особливостях його застосування в системі державного управління та місцевого самоврядування.

У науковій літературі вже давно робляться акценти на необхідності широкого використання маркетингу для удосконалення державного управління і місцевого самоврядування, хоча суттєвих змін у цьому процесі не спостерігаємо. У обігу науки державного управління з'явилась низка маркетингових понять: регіональний маркетинг, маркетинг територій, маркетинг міст, політичний маркетинг та інші, які характеризують особливості теоретичних і практичних знань маркетингу, необхідних для використання його в цих сферах і його відмінність від комерційного маркетингу виробничих систем суб'єктів господарювання. В системі місцевого самоврядування маркетинг повинен спрямовуватись на виявлення потреб керованих соціально-економічних систем і об'єктів, на вивчення потреб і інтересів громадян, які змінюються в процесі досягнення цілей суспільного розвитку, їх структури і пріоритетів, на рівень і умови задоволення потреб населення, на підтримку заходів щодо їх забезпечення, на раціональне використання ресурсів територій, власного основного капіталу і галузей муніципальної інфраструктури. Особливої уваги потребує запровадження маркетингу в системі надання державних послуг населенню, які є суспільними благами (освіта, охорона здоров'я, фізична і духовна культура, пенсійне обслуговування та ін.), при наданні послуг влади фізичним і юридичним особам, при створенні об'єднаних територіальних громад тощо. Існує і великий обсяг питань, пов'язаних з маркетингом у середовищі непрямого впливу органів місцевого самоврядування.

Ринковий простір маркетингу територій складається із декількох рівнів: міжнародний, національний, регіональний, місцевий і рівень підприємств муніципальної власності. За такого широкого розгалуження потреб маркетингу очевидно, що сучасна філософія державного управління повинна передбачити переосмислення ролі маркетингу і застосування його функцій у практичній діяльності органів державної і місцевої влади. Це обумовлює підвищення і якості базової маркетингової освіти державних службовців за спеціалізацією майбутньої діяльності. Існує велика потреба передбачення в освітніх базових програмах підготовки фахівців з

публічного управління конкретних знань і методичного забезпечення стосовно маркетингових потреб. Майбутні фахівці з публічного управління повинні отримати уявлення про маркетинг як цілісної системи знань, що базується на власній концепції і власній логіці свого наповнення. Для вирішення проблеми теоретичної концептуалізації курсу маркетингу для державних службовців необхідно його включити в навчальні освітні програми публічного управління за майбутньою спеціалізацією здобувачів.

Принципове значення для забезпечення процесу навчання мають питання структури курсу, його місце в системі дисциплін, що вивчаються, і міжпредметних зв'язків. Зауважимо, що обсяги курсу для різних спеціальностей майбутніх фахівців будуть відрізнятися; кількість годин залежатиме від скороченого чи повного змісту курсу, але його основи повинні залишатися незмінними в будь-якій програмі і варіюватись у процесі навчання залежно від обсягу годин. Труднощі, які виникають при організації навчального процесу здобувачів різних спеціалізацій, можна легко подолати, якщо будуть чітко визначені тематичні знання і враховані міжпредметні зв'язки маркетингу з іншими дисциплінами, передбаченими навчальними планами відповідних спеціалізацій.

Вивчення маркетингу повинно надати не тільки загальне уявлення про його можливості і сфери застосування, а й проілюструвати наявність елементів маркетинга в інших системах знань і завданнях, спрямованих на вирішення різних проблем. При цьому повторюватися його загальні проблеми не повинні. Це забезпечить логічний зв'язок і раціональну послідовність викладання курсу маркетингу в комплексі дисциплін навчальних планів.

Курс «Маркетинг у публічному управлінні» повинен бути спрямований на надання слухачам знань і опанування ними компетенцій стосовно цілей, завдань, функцій маркетингової діяльності, її місця в системі публічного управління, логіки і організації її здійснення у взаємодії з ринковими процесами. На лекції можна надавати матеріал лише про основні напрями використання загальнотеоретичних положень маркетингу в публічному управлінні і ідеї стосовно їх реалізації в практичній діяльності. Але це не вирішує проблеми адаптації маркетингу практики. Це завдання повинно вирішуватися шляхом запровадження нових форм практичного навчання, застосування сучасних методів їх проведення (маркетинговий аналіз законодавчих актів, програм, планів, розгляд практичних ситуацій позитивного досвіду і помилок влади, пошук нестандартних методів їх вирішення, проведення ділових ігор із сучасними комп'ютерними технологіями, диспутів, круглих столів тощо). Чим більше часу буде відведено на практичні заняття, тим більше буде можливостей у викладачів для творчого індивідуального спілкування і роботи зі здобувачами. Враховуючи, що маркетингова діяльність нерозривно пов'язана із дослідженнями, важливо, щоб індивідуальні завдання здобувачам містили елементи досліджень. Крім того, їх доцільно залучати до науково-дослідних робіт, що виконуються кафедрами.

Розкриваючи сутність проблеми маркетингового складника в системі освіти державних службовців слід зазначити, що ця проблема стосується не тільки закладів вищої освіти, а й органів державного управління та місцевого самоврядування, які несуть відповідальність за розвиток суспільства в умовах постійних ринкових перетворень. У владних структурах сьогодні відсутні фахівці, відповідальні за

вирішення проблемних питань, які потребують застосування маркетингу, що засвідчує гостру необхідність їх підготовки за відповідними спеціалізаціями на умовах державного замовлення в закладах вищої освіти.

Борисова Н.В.

ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Україна на сучасному етапі продовжує перебувати в процесі реформування та модернізації державної служби, становлення ефективних важелів впливу на її розвиток. Державні службовці, які є основною ланкою в системі впровадження цих змін, мають відповідати тим високим вимогам, що нині диктує суспільство, а саме вдосконалювати існуючі вміння і навички та набувати нових. Масштабне завдання щодо забезпечення державної служби виключно «якісним» персоналом, який постійно вдосконалює свої практичні та теоретичні знання, має й Уряд держави. Чинним Законом України «Про державну службу» визначено, що «професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності» [1]. Саме з такою ідеєю обговорення питань, що стосуються реформування системи професійного навчання, розвитку державних службовців в контексті модернізації державної служби України, проектом Європейського Союзу «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) спільно з Секретаріатом Кабінету Міністрів України та Національним агентством України з питань державної служби 3 грудня 2018 року було проведено конференцію в міжнародному форматі «Навчання та розвиток на державній службі: досвід інших країн для України», метою якої стало обговорення визначення потреб у навчанні державних службовців, розроблення ефективних навчальних програм та втілення їх у життя, а також презентація кращих європейських практик [2].

Про нагальну потребу впровадження оновленої та ефективної системи професійного навчання на державній службі піднімали питання українські та іноземні фахівці. У своїх промовах вони наголошували на важливості модернізації державної служби України, враховуючи кращі європейські практики та зауважили на готовності європейської сторони до всебічної підтримки цієї ініціативи. Учасниками розглядалася презентація кращого вітчизняного та міжнародного досвіду функціонування системи навчання на державній службі в Україні, Польщі, Естонії, Словенії та Франції, зокрема у сфері визначення потреб у навчанні державних службовців, навчальних програм, питань мотивації персоналу у сфері державної служби з метою удосконалення професійних навичок та компетенцій. Оновлена система професійного навчання повинна відповідати вимогам професійних стандартів, бути гнучкою, мобільною, інтегрованою в систему управління персоналом, орієнтованою на індивідуальні потреби та повинна давати сучасні та актуальні знання. Така система професійного навчання має сприяти розвитку лідерства на державній службі та ефективному впровадженню принципів належного врядування. [2].

Важливим моментом в процесі впровадження оновленої системи професійного навчання для державних службовців України та отримання кращого закордонного досвіду можна вважати й відбори державних службовців для навчання в кращих зарубіжних школах державного управління. Прикладом може слугувати відбір активних та зацікавлених у власному розвитку особистості на професійному терені новопризначених державних службовців, які обіймають керівні посади категорії «А» та «Б», на три навчальні міжнародні цикли, в тому числі з професійного вдосконалення, до Національної школи державного управління Франції [3].

Отже, підсумовуючи можна зробити висновок, що державна служба впевненими, хоч і повільними кроками рухається до розвитку інституту державної служби, що включатиме в себе в майбутньому, у разі ефективної реалізації реформування системи професійного навчання державних службовців, виключно високопрофесійні кадри.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43;
2. Відбулась міжнародна конференція «Навчання та розвиток на державній службі: досвід інших країн для України» : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/3248>;
3. Національна школа державного управління Франції (ENA) оголошує набір учасників на три навчальні міжнародні цикли : Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/page/nacionalna-shkola-derzhavnogo-upravlinnya-franciyi-ena-ogoloshuye-nabir-uchasnykiv-na-try>.

Лебедєва Н.А.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МОВНИЙ АСПЕКТ

Загальнонаціональна система підготовки державних службовців в Україні здійснюється згідно Закону України «Про державну службу». Вимоги пункту 1 розділу XI даного закону мають результатом факт того, що комісією з питань вищого корпусу державної служби було затверджено завдання, щодо критеріїв володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття посад категорії «А» [1]. Відповідно до статті 12 Статуту Ради Європи від 5 травня 1949 року офіційними мовами Ради Європи є англійська та французька мови [3].

Про те, що англійська мова є найбільш поширеною у сучасному світі, відомо кожному. Той факт, що спілкуватися англійською мовою повинен вміти кожен, хто належить структурі державного управління, не викликає сумнівів, бо соціально-економічні та політичні зв'язки нашої держави з кожним роком стають все ширше. Наявність в державних структурах перекладачів не скасовує вміння спілкуватися

віч-на-віч представників держструктур різних країн між собою. Знання іноземної мови – це серйозна перевага.

12 червня 2018 року на засіданні Комісії з питань вищого корпусу державної служби розглянуто питання щодо перевірки володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття посад категорії «А», яке проводиться Комісією з питань вищого корпусу державної служби на основі завдань, які затверджуються на її засіданні.

Викладання іноземної мови у процесі підготовки державних службовців, як відомо, не є ключовим предметом, але це не вирішує проблеми необхідності володіння нею. У зв'язку з цим, у викладачів виникає обов'язок виділення певних аспектів в методиці так, щоб професійне навчання збігалось із загальномовним. Як правило, навчання повинно здійснюватися в групах, розділених по рівневого принципу, що включає у себе достатній, середній і низький рівні володіння іноземною мовою. На відміну від груп достатнього рівня володіння іноземною мовою, в групах середнього та низького рівнів необхідно приділяти увагу загальній мовній підготовці, і лише після вводити професійну лексику [3, с. 159].

Членами Комісії затверджено завдання, які включають у себе лексико-граматичний тест, перевірку розуміння письмового тексту, перевірку умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання), перевірку умінь і навичок висловлювати свою думку іноземною мовою таким чином, виконано вимогу пункту 1 розділу XI Закону України «Про державну службу».

Англійська мова для державних службовців – проект Британської Ради, основною метою якого є вдосконалення володіння англійською мовою держслужбовців, чия робота пов'язана з представленням України на міжнародній арені. За весь час впровадження проекту в ньому взяли участь близько 2500 держслужбовців із 12 установ та понад 20 викладачів. 500 службовців продовжуватимуть навчання протягом 2016-2017 років [1]. «Враховуючи прагнення України взаємодіяти з усім світом, українським чиновникам важливо вміти спілкуватися з ним» [2], – зауважує директор Британської ради в Україні Саймон Уільямс. «Багато держслужбовців не знають англійської мови, – констатує депутат Верховної Ради України Мустафа Наєм, – це призводило до проблем під час переговорів і складання політичних документів. Якщо ми ухвалили політичне рішення рухатися до Європи, маємо запровадити знання англійської мови як критерій для всіх держслужбовців» [2].

Отже, розробка навчально-методичного матеріалу у контексті загальнонаціональної системи підготовки державних службовців в Україні є актуальним і достатньо важливим завданням для відповідних кафедр вищих навчальних закладів України.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/>
2. Британська Рада в Україні. Англійська мова для державних службовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=MvVdj3q5uXo> (дата звернення: 03.12.2019)
3. Колісніченко Н. М., Яцун Є. М. Чотири основні методики викладання англійської мови в хронологічному порядку їх розвитку: застосування в

системі підготовки з публічного управління // Публічне урядування : збірник. – № 2 (12) – лютий 2018. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018. – С. 154-172.

Онуфрієнко Г.С.

МОВНОКОМУНІКАТИВНИЙ І РИТОРИКОЗНАВЧИЙ ВЕКТОРИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасний стандарт професійної діяльності державних службовців неможливо навіть уявити без мовнокомунікативної та риторичної компетентностей як обов'язкових складників їх професіоналізму. Мовнокомунікативна культура держслужбовців, риторичний канон і риторичні категорії (логос, етос, пафос) мовної комунікації у різних її форматах, у тому числі в масштабних прес-конференціях та дебатах, – актуальний об'єкт наукових студіювань вітчизняних мовознавців і психологів, соціологів і політологів, менеджерів і юристів, зокрема Ф. Бацевича, Л. Беззубко, С. Бронікової, О. Василевського, Л. Литвинової, Г. Онуфрієнко, І. Плотницької, Г. Сагач, О. Щербакової та ін.

Публічний формат професійної діяльності держслужбовців, посадових осіб місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах викликів сьогодення, формування національної еліти, посилення процесів інформатизації та реалізації Закону України «Про державну службу» [1] передбачає модернізацію загальнонаціональної системи як підготовки кадрів публічного управління та адміністрування у ЗВО на бакалаврському та магістерському освітніх рівнях, так і їх післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації. У Звіті про виконання «Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки» відсутність достатньої внутрішньої комунікації зазначена як одна з системних проблем, що ускладнюють реформування державного управління в Україні [2, с.3].

Інформаційна «гігієна» в колективних формах професійної діяльності, «екологія» різноформатної публічної комунікації в мікро- та макросоціумі, профілактика комунікаційних перешкод і девіацій, стилістичне фільтрування мовних ресурсів в умовах активно упроваджуваної цифровізації, достовірність аргументів та контраргументів у дискусіях, полеміці та дебатах, фахова умотивованість прийнятих рішень і пропонованих проєктів, комунікативна щирість/чесність і добропорядність у гармонії з цілісністю та доцільністю повідомлюваного змісту – це те, чого потребує комунікаційний простір сучасного українського соціуму і що дозволяє досягати конструктивної публічної комунікації [3].

Псевдоінформування, дезінформування, неаргументованість, комунікаційний мобінг чи тролінг опонентів, неконтрольованість вербальної свободи чи мовленнєва агресія, неерудованість чи недостатня ерудованість, виключно емоційне оцінювання фактів, рішень, пропозицій нищать сенс публічної мовної комунікації, прямі функції якої – забезпечити пришвидшений обмін інформацією (новими знаннями), сприяти створенню, розвитку й утвердженню суспільства цивілізованої комунікації, без чого ані індивід, ані галузь, ані соціум у цілому не матимуть

прогресу й перспектив еволюційного майбутнього. Проблема мовнокомунікативної та риторичної культури в соціумі нині трансформовується у проблему довіри й адекватного порозуміння.

Мова/мовлення в сучасному дискурсі публічного управління як засіб осмислювання, актуалізації, трансляції, вербальної презентації інформації, як інструмент «упаковування смислів», ефективного переконування, агітації, пропаганди, контролю, оформлення інтенцій, здійснення адміністративного та морального впливу постає регулятивною і стабілізуючою силою культури в суспільстві, яке прагне цивілізовано регламентувати комунікативний простір у соціумі та професійних контекстах.

Усе зазначене в комплексі допомагатиме досягати бажаного / повного ступеня довіри соціуму до змісту і результатів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, а заявлена урядом програма децентралізації, що в тому числі передбачає скорочення їх кількості, активізуватиме процес фахової конкуренції, що стимулюватиме зростання всіх їх компетентностей відповідно до кваліфікаційних вимог, у тому числі мовнокомунікативної та риторичної. З іншого боку, це вмотивовує не тільки потребу, а й передбачає обов'язковість у межах чинного стандарту підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевих органів виконавчої влади достатніх і різноманітних ресурсів для вдосконалення їх мовнокомунікативної та риторичної компетентностей. Це, зокрема, можливе і завдяки систематичним тренінговим програмам з прикладної риторики та еристики, у яких усебічно враховуватиметься специфіка виконуваних суб'єктами державної служби професійних функцій [1], що вимагають високого рівня опанованості не тільки чинними нормами державної і міжнародної (англійської) мов в усній та писемній комунікації, але й термінологічної компетентності, передусім з актуалізованої Урядом сфери інформаційно-комунікативних технологій, та досконалості продуктивного спілкування у діалоговій та полілоговій формах. Невипадково комунікаційний супровід визнається експертами одним із важливих інструментів усунення наявних проблем реформи державного управління в Україні і пропонується змістити акцент із піару реформи на власне її комунікацію (двосторонній обмін інформацією) [2, с.6].

Відтак, від нової генерації посадовців соціум чекає і нового стандарту мовнокомунікативної культури на засадах прогресивних цінностей громадянського суспільства та з урахуванням рекомендацій риторичної науки.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки. Група «Реформа публічної адміністрації» Реанімаційного пакету реформ (2018-2019). – Режим доступу: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Zvit_final.pdf
3. Онуфрієнко Г.С. Риторика. Навч. посібник для ВНЗ. 2-ге вид. доп. і перероб. (до 25-річчя Незалежності України). – К.: «ЦУЛ», 2016. – 624 с.

ПРО МЕТОДИКУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЯВЛЕННЯ ВПЛИВУ ЕФЕКТУ ДАННІНГА-КРЮГЕРА НА КАДРОВЕ НАПОВНЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Впродовж останніх років проблема відбору кандидатів для важливих кадрових призначень в системі публічного управління та адміністрування України набуває критичного характеру. Це пов'язано не тільки з неефективністю механізмів реалізації державної кадрової політики, відсутністю «соціальних ліфтів» та невідповідністю системи професійного навчання державно-управлінських кадрів сучасним вимогам, а також, у значній, з неусвідомленням потенційних претендентів на керівні адміністративні й політичні посади відповідних кваліфікаційних вимог, компетенцій та критеріїв їх оцінювання. Внаслідок цього вже з'явилась велика кількість амбітних «лідерів змін» з хибним уявленням про власний рівень професійної компетентності та здатність здійснювати управлінську діяльність на державному і регіональному рівнях. Для прикладу, на 14 посад голів РДА тільки в Івано-Франківській області було подано заяви від «майже тисячі осіб», які «горять бажанням змінити хід історії та побудувати сильну державу» [1]. Не заперечуючи існування у всіх претендентів щирого бажання сприяти будівництву сильної держави, слід забезпечити максимально об'єктивне оцінювання їх здатності до реалізації завдань, спрямованих на досягнення цієї мети. Адже зазначена цифра є, на нашу думку, прямим підтвердженням існування і впливу на рішення більшості претендентів відомих когнітивних упереджень і спотворень, неврахування яких стає причиною численних промахів у кадрових призначеннях та масштабних проявів т. зв. ефекту Даннінга-Крюгера (переоцінка особистістю власних здібностей і потенціалу) [2] серед кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування [3].

В цьому контексті виглядає цілком доцільним і актуальним вчасне виявлення та врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера на кандидатів не тільки і не стільки в процесах професійного навчання [4], скільки в процесах їх відбору і призначення на відповідальні посади. На жаль, на даний час відповідний інструментарій з практичного виявлення схильності тієї чи іншої особи до переоцінювання власних здібностей і готовності до виконання відповідальних управлінських функцій практично відсутній, хоча пошук і дослідження таких можливостей триває [для прикладу, 5, 6].

Для виявлення схильності кандидатів до переоцінки власної здатності з виконувати управлінські функції нами було запропоновано використовувати відому тестову методику виявлення і оцінювання обмежень (недоліків) розвитку особистості менеджера М. Вудкока і Д. Френсіса [7]. Нове використання відомого тестового інструментарію для виявлення когнітивного обмеження Даннінга-Крюгера полягає у реалізації наступного алгоритму:

- 1) самостійне оцінювання особою 11 важливих для будь-якого управлінця характеристик;
- 2) отримання оцінок цих же характеристик з інших джерел (підлеглі, колеги, зверхники);

- 3) порівняльний аналіз оцінок і виявлення значимих відхилень;
- 4) опрацювання інформації про загальну кількість і значення відхилень за конкретними управлінськими характеристиками;
- 5) формування за отриманими результатами висновку про схильність об'єкта дослідження до можливих проявів феномену Даннінга-Крюгера.

Запропонована методика пройшла попередню апробацію в студентських групах [4] і готується для масштабної апробації в середовищі практикуючих працівників системи публічного управління та адміністрування, результати якої дозволять оцінити можливість її подальшого використання.

Список використаних джерел

1. Майже тисяча осіб хочуть стати головами РДА на Прикарпатті / Бліц-інфо [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blitz.if.ua/news/mayzhe-tysyachu-osib-hochut-staty-golovamy-rda-na-prykarpatti.html>
2. Kruger J., Dunning D. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments / J. Kruger, Dunning D. // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1999. – Vol 77(6). – P. 1121-1134.
3. Дзвінчук Д. І. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. ХарРІДУ*. – 2017. – №1(50). – С. 6-11.
4. Дзвінчук Д. І. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, О. С. Аршулік // *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : м-ли Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – С. 229-230.*
5. Schlösser T. How unaware are the unskilled? Empirical tests of the “signal extraction” counterexplanation for the Dunning–Kruger effect in self-evaluation of performance / T. Schlösser, D. Dunning, K. L. Johnson, J. Kruger // *Journal of Economic Psychology*. – 2013. – Vol. 39. – P. 85-100.
6. Menkhoff L. Overconfidence, experience, and professionalism: An experimental study / L. Menkhoff, M. Schmeling, U. Schmidt // *Journal of Economic Behavior & Organization*. – 2013. – Vol. 86. – P. 92-101.
7. Woodcock M. *Unblocked Manager. A Practical Guide to Self-development* / M. Woodcock & D. Francis. – London: Wildwood House Ltd, 1986. – 235 p.

Шевцов В.Г.

НОВА МОДЕЛЬ «КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ» КЕРІВНИКА В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Актуальність проблеми підготовки високопрофесійних керівних кадрів для медичної галузі є очевидною, адже реформа галузі охорони здоров'я є загальнодержавним пріоритетом, як зазначено в указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна -2020» [1].

Успішна інтеграції України у світове співтовариство за галузевим напрямом «Охорона здоров'я», насамперед, залежить від професійної компетентності, освіченості, кваліфікованості, відповідальності та політичної волі керівних кадрів до упровадження системних галузевих змін [2]. Проблематика підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я висвітлювалась у роботах багатьох вітчизняних дослідників (М.М.Білинська, Д.В.Карамішев, З.О.Надюк, Я.Ф.Радиш, І.В.Рожкова). Однак незважаючи на значний науковий доробок цю проблему не можна назвати повністю дослідженою.

Серед невирішених складових досліджуваної проблеми актуальним постає питання щодо можливостей забезпечення освітньо-кваліфікаційного рівня керівних кадрів в системі охорони здоров'я у відповідності до стандартів країн Європейського Союзу. Існуюча до того часу модель кваліфікаційної підготовки базувалась на застарілих радянських вимогах, що передбачала наявність у керівників системи охорони здоров'я освітньої підготовки за фахом «лікар». З прийняттям Концепції підготовки медичних кадрів (2008) та нової Національної рамки кваліфікацій (2011) постає необхідність розширення професійних можливостей та удосконалення кваліфікаційних вимог до керівних кадрів системи охорони здоров'я (табл.). Наказом МОЗ України від 29.03.2002 № 117 "Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників" (випуск 78 «Охорона здоров'я» зі змінами), з 01 січня 2019 року в системі охорони здоров'я скасовуються такі посади як головний лікар лікувально-профілактичного закладу (обласної, центральної міської, міської, центральної районної та районної лікарень); заступник головного лікаря обласної, центральної міської, міської, центральної районної та районної лікарень; заступник головного лікаря з медсестринства.

Таблиця

Нова модель «Кваліфікаційних вимог» керівника в галузі охорони здоров'я України

Посада керівника	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Напрямок спеціальності підготовки	Стаж роботи
Генеральний директор (директор)/ начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я	вища освіта II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування»	спеціалізація «Організація і управління охороною здоров'я»	на керівних посадах для закладів національного рівня - не менше 10 років, обласного рівня – 7 років, районного рівня – 5 років.
заступник генерального директора (директора)/ начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я	Вища освіта II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» або «Право» або за спеціальністю «Економіка» галузі знань «Соціальні та поведінкові науки»	Спеціалізація відповідно до делегованих повноважень (з економічних, адміністративно-господарських, правових питань тощо	стаж роботи за фахом не менше 5 років

медичний директор	Вища освіта II рівня за ступенем магістра та спеціальністю галузі знань «Охорона здоров'я»	спеціалізацією з «Організації управління охороною здоров'я».	на керівних посадах – для закладів національного рівня – не менше 5 років, обласного рівня – не менше 3 років. Для закладів районного рівня – 5 років за основною лікарською спеціальністю
начальник (завідувач, керівник) структурного підрозділу закладу охорони здоров'я	Вища освіта II рівня за ступенем магістра у галузі знань «Охорона здоров'я»	проходження інтернатури за однією зі спеціальностей медичного профілю з наступною спеціалізацією за профілем структурного підрозділу	не менше 3 років

Натомість наказом вводяться нові посади керівних кадрів у сфері охорони здоров'я - генеральний директор (директор)/начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я; заступник генерального директора (директора)/начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я; медичний директор; начальник (завідувач, керівник) структурного підрозділу закладу охорони здоров'я; керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні, діяльність яких проходить у сфері надання медичної допомоги (табл.).

Нова модель «Кваліфікаційних вимог» керівника (перша особа медичного закладу/установи) в галузі охорони здоров'я структурно включає профільну освіту («Управління та адміністрування»/«Публічне управління та адміністрування»); спеціалізацію («Організація і управління охороною здоров'я»); стаж роботи (на керівних посадах щонайменше 5 років).

Отже, успіх медичної реформи в Україні залежить безпосередньо від фахової компетенції (кваліфікації) керівних кадрів. Тож враховуючи, що в нашій державі функціонує близько 19 тис. медичних закладів державної та комунальної форми власності, у короткостроковій перспективі (01.01.2022 р.) близько 40 тис. керівників та їх заступників мають здобути вищу освіту II рівня (магістр) спеціальності «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування».

Список використаних джерел

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12.01.2015 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Підготовка медичних кадрів у сучасних умовах реформи системи охорони здоров'я України // за ред. В.М. Мороз. URL: https://www.vnmu.edu.ua/downloads/pdf/tez_dopov.pdf

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ КАДРІВ ДЛЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Прийняття в Україні у 2014 – 2015 роках низки законодавчих та нормативно-правових актів, пов'язаних з реалізацією реформ місцевого самоврядування і децентралізації влади [1,2,3,4] обумовило необхідність практичного утворення в державі об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Для реалізації цих завдань виникла потреба в підготовці професійних кадрів, здатних ефективно працювати в умовах реформ для забезпечення створення і функціонування самодостатніх ОТГ. Для вирішення вказаної проблеми перед загальнонаціональною системою підготовки, підвищення кваліфікації та спеціалізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ і організацій постало завдання професійного кадрового забезпечення проведення реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні. Для цього за ініціативи керівництва Дніпропетровської обласної ради і Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – інститут) та за підтримки Швейцарсько-Українського проекту DESPRO в Дніпропетровській області з квітня по червень 2015 року вперше в Україні було реалізовано пілотний проект з підвищення професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, державних службовців та представників громадськості шляхом проведення двомісячних курсів підвищення кваліфікації для 1192 осіб за темою: «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади».

До навчального процесу були залучені в якості тьюторів, експертів та фасилітаторів провідні досвідчені фахівці-науковці інституту та керівні співробітники Дніпропетровської обласної ради і регіонального офісу реформ (всього 22 особи).

До участі у дистанційному курсі вищезазначеного проекту з власної ініціативи долучились активні посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, державні службовці, представники громадськості з Донецької, Запорізької, Кіровоградської, Черкаської, Полтавської, Сумської, Херсонської областей.

Необхідність реалізації законодавчих й нормативно-правових актів, пов'язаних з впровадженням реформ місцевого самоврядування і децентралізації влади, було поштовхом для навчання в дистанційному форматі у вересні-жовтні 2015 року 288 посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, представників громадських організацій Запорізького регіону згідно з рамковою угодою про співробітництво між інститутом та Запорізькою облдержадміністрацією.

З урахуванням надзвичайної актуальності вищезгаданих питань і необхідністю дотримання вимог відповідних нормативно-правових актів з цих питань Дніпропетровською обласною державною адміністрацією спільно з інститутом було проведено дистанційне навчання для посадових осіб місцевого самоврядування Дніпропетровської області за темою «Проект як інструмент розвитку об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини» у межах Спільноти практиків

«Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» та Меморандуму про співробітництво між Дніпропетровською обласною радою та Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO).

У зазначеному дистанційному навчанні з 10 вересня до 11 жовтня 2015 року взяли участь 109 представників 15-ти новоутворених в області об'єднаних територіальних громад і за результатами отримали відповідні сертифікати.

Досягнуті у 2015 році в цілому позитивні результати підготовки кваліфікованих кадрів для здійснення реформ у місцевому самоврядуванні і створення об'єднаних територіальних громад в Дніпропетровській області спонукали інститут спільно з Дніпропетровською обласною радою, Дніпропетровською облдержадміністрацією, регіональним офісом реформ в Дніпропетровській області за підтримки Швейцарсько-Українського проекту DESPRO провести упродовж 2016 року цілої низки дистанційних курсів з поглибленого професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування новостворених об'єднаних територіальних громад та депутатів місцевих рад з урахуванням виконання вимог відповідних нормативно-правових актів держави. Усього за 2016 рік підвищили кваліфікацію в рамках вищевказаних заходів більше 1750 осіб.

Упродовж 2017 року інститутом спільно з Дніпропетровським відокремленим підрозділом установи «Центр розвитку місцевого самоврядування» за підтримки міжнародних партнерів (DESPRO, Фонд Ганса Зайделя, EGAP, U-LEAD, DOBRE тощо) було проведено декілька дистанційних навчальних курсів з підвищення кваліфікації управлінських кадрів ОТГ регіону, у яких взяло участь майже 1,5 тисячі слухачів. Усі учасники вищезазначених навчальних заходів отримали свідоцтва або сертифікати про підвищення кваліфікації.

В інституті за сприяння міжнародних організацій підготовлено низку високопрофесійних викладачів, експертів, тренерів, які беруть активну участь у безпосередній підготовці кадрів для роботи в об'єднаних територіальних громадах регіону, а також здійснюють аналітично-консультаційний супровід реформ в ОТГ. У квітні 2018 року в рамках договору інституту з Дніпропетровською обласною радою на платформі Швейцарсько-українського проекту DESPRO «Підтримка децентралізації в Україні» за підтримки Дніпропетровського відокремленого підрозділу установи «Центр розвитку місцевого самоврядування» розпочалось проведення регіональних дистанційних навчальних курсів для представників ОТГ області «Мистецтво жити в громаді» (квітень – травень) та «Староста: від успішного старту до ефективного розвитку» (травень-червень), у яких за попередніми даними виявили бажання взяти участь більш ніж 600 слухачів.

Усього упродовж 2018 – 2019 років на базі інституту в рамках різних семінарів як за обласною, так і за регіональною програмами підвищення кваліфікації публічних службовців пройшли навчання більше 920-ти посадових осіб місцевого самоврядування з Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Кіровоградської і Черкаської областей, з яких 148 – представники об'єднаних територіальних громад. Процес реалізації реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні в практичній площині має перманентний та довготривалий характер, тому в умовах певної невизначеності перехідного періоду щодо створення і становлення самодостатніх об'єднаних територіальних громад перед інститутом разом з його

постійними партнерами – органами державної влади та органами місцевого самоврядування постає задача подальшої професійної підготовки управлінських кадрів для здійснення вищезазначених реформ, а також науково-методичного супроводу їх проведення.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики: закон України - Режим доступу: http://udl.despro.org.ua/pluginfile.php/15437/mod_resource/content/0/normativni_akti/ZAKON_UKRAINI_Pro_zasadi_regionalnoji_politiki_156.pdf
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні – Режим доступу: http://udl.despro.org.ua/pluginfile.php/15438/mod_resource/content/0/normativni_akti/Rozporjadzhennja_Kabinetu_Ministriv_Ukrajini_vid_01.04.2014_r._No_333-r.pdf
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України - Режим доступу: http://udl.despro.org.ua/pluginfile.php/15466/mod_resource/content/0/normativni_akti/zakon_pro_dobrovilne_objednannja.pdf
4. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України - Режим доступу:
5. http://udl.despro.org.ua/pluginfile.php/15951/mod_resource/content/0/normativni_akti/Postanova-No-214-vid-8-kvitnja-2015-r.pdf

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ворона П.

ДИСКРИМІНАЦІЙНІ НЕДОРЕЧНОСТІ ВИБОРЧОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО МІСЦЕВІ ВИБОРИ

Останні вибори до органів місцевого самоврядування в Україні (2015 року) проходили як за мажоритарною виборчою системою (традиційно для сільських, селищних рад та обрання голів громад), так і вперше за відкритими партійними списками (обласні, районні, міські ради та районні в містах) відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 року № 595-VIII [6]. Відповідно до нього «вибори депутатів Верховної Ради АРК, обласних, районних, міських, районних у містах рад проводяться за пропорційною виборчою системою в багатомандатному виборчому окрузі за виборчими списками місцевих організацій політичних партій із закріпленням кандидатів за територіальними виборчими округами, на які поділяється багатомандатний виборчий округ, що збігається з територією відповідно АРК, області, району, району в місті, територією міста згідно з чинним адміністративно-територіальним устроєм або територією утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» об'єднаної міської територіальної громади» [2].

Вибори міського (міст, кількість виборців у яких дорівнює або є більшою ніж 90 тисяч) голови проводилися за мажоритарною системою абсолютної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, що збігається відповідно з територією міста згідно з чинним адміністративно-територіальним устроєм або територією об'єднаної міської громади, а вибори сільського, селищного, міського (міст, кількість виборців у яких є меншою ніж 90 тисяч) голови проводяться за мажоритарною системою відносної більшості.

Місцеві вибори в Україні – це не лише виборчий процес, а й велика загальнодержавна політика, на яких формуються та реалізується місцеві програми соціально-економічного розвитку, місцеві еліти та партійні групи впливу. Таку політику покликані забезпечувати і формують політичні партії – конституційні інструменти зв'язку між виборцями та органами місцевого самоврядування. Основи місцевої політики в демократичних європейських країнах закладаються на місцевих виборах, на яких політичні партії та їх блоки пропонують виборцям свої варіанти рішень місцевих проблем. Тому система місцевих виборів у цих країнах ґрунтується на глибоких партійних традиціях. В Україні така традиція лише закладається, адже партії носять персоніфіковане забарвлення і ще не стали в основній своїй масі ідеологічними. Водночас партії не є панацеєю від усіх бід у місцевому самоврядуванні – вони лише інструмент реалізації ефективної муніципальної політики. Конфлікти, що виникають на місцевому рівні, політичні партії мають вирішувати відкрито, що досягається шляхом політизації та демократизації місцевого самоуправління [5, с. 204-205].

Зупинимось на деяких дискримінаційних недоречностях виборчого законодавства про місцеві вибори, які певним чином спотворюють народне волевиявлення або не сприяють формуванню місцевої ефективної влади – органів місцевого самоврядування.

1. Обласна та районні ради згідно Конституції України представляють спільні інтереси територіальних громад, але в результаті виборів не всі райони та громади виявились представленими у органах місцевого самоврядування [4].

2. Електоральна ціна кожного мандата дуже різна. Є представники політичних сил, котрі набрали кілька сотень голосів виборців і стали депутатами облради від певної політичної сили, а є кандидати, що отримали на тому ж окрузі значно більше голосів, але залишились за межами представництва.

3. Питання забезпечення гендерної рівності так і залишилась декларацією. Законодавець намагався запровадити гендерну квоту у відкритих партійних виборчих списках, але механізму контролю та відповідальності за її дотримання не було закладено. Логічно дотримуватись цієї квоти й під час розподілу мандатів, але знову ж таки цього механізму у новий закон про місцеві вибори не було включено. Склад новообраних районних та обласних рад і цього разу не став більш гендерно справедливим. На нашу думку варто унести правки до законодавства про місцеві вибори – закріпити квоту при визначенні результатів голосування та впровадити жорсткі санкції до суб'єктів виборчого процесу за недотримання гендерної квоти.

4. Певну дезорієнтацію у електоральну поведінку виборців вносить відсутність виборчих програм кандидатів у депутати, що породжує певну відсутність можливості контролювати їх роботу у представницькому органі. Зникає навіть саме поняття «виконання передвиборчих обіцянок чи програми», а в зв'язку з

великим рівнем персоніфікації політичних партій в Україні – виборець буде знову орієнтуватись на її іміджевих представників на центральному рівні і обирати маловідомих місцевих представників.

5. Світовий досвід свідчить про розподіл влад на місцевому рівні – варто заборонити суміщати посади у державних органах влади та органах місцевого самоврядування, а також керівникам комунальних установ. З одного боку ми справді розмежуємо гілки влади на місцевому рівні, адже не може одна особа приймати участь у прийнятті рішення а потім його виконувати і сама ж контролювати. Варто увести положення до чинного виборчого закону про несумісність посади депутата місцевої ради з роботою в органах державної влади. У кількох навіть пострадянських республіках ця норма діє. Її запровадження певним чином буде обмежувати використання адмінресурсу, що спостерігалось на виборах. З іншого боку – ми уникаємо певного лобізму інтересів з боку представників комунальних установ, що створені місцевими радами і підконтрольні ним.

6. Для повного забезпечення політичного права на участь у владі необхідно використати світовий досвід і повернутись до права на самовисунення на всіх рівнях місцевого самоврядування (від територіальної громади до обласної ради) через формування списку самовисунувців та від громадських організацій, але з використанням механізму внесення грошової застави, яка є певним свідченням самодостатності та підтримки кандидата виборцями.

7. Під час останніх виборів були факти непропорційного та кількісно необґрунтованого нарізання округів. Складається враження, що іноді округи «нарізалися» за принципом політичної доцільності або «під кандидата». В умовах цієї системи виборів «нарізання округів» стає одним з інструментів маніпулювання виборцями та результатом виборів. Цей процес (творення виборчих округів) має стати абсолютно незалежним і бажано без втручання місцевих влад та чиновників. Можливо його варто комп'ютеризувати.

8. До інших уроків останніх місцевих виборів збереглась «стара» виборча проблема – у виборців знову купляли їхню прихильність у день голосування. Методи використовувались найрізноманітніші: продуктові пайки, лікарські аптечки, цукор, ремонт громадських споруд (особливо заміна вікон та дверей), вшанування різних категорій громадян через концерти та застілля, подарунки школам, клубам, лікарням тощо. Тому у виборчій боротьбі як правило перемагає більш заможніший. Законодавець повинен відрегулювати неможливість підкупу виборців – хоча, виходячи з історії та практики державного будівництва – політики мало зацікавлені в цьому.

9. Проблемою виборчого законодавств є закріплення перших номерів партійних списків політичних партій, що пройшли до рад за виборчими округами для депутатської роботи. Суть проблеми полягає в тому, що території областей, районів, міст була поділена на округи з орієнтовно однаковою кількістю виборців, але з багатьох округів депутати так і не були обрані а в інших на кілька більше. Перші номери списків, що зайшли до рад на чолі списків мають бути закріплені за «пустуючи ми» округами і бажано зробити це рішенням ради [1].

Історія та генезис формування демократичної законодавчої влади в Україні свідчать про те, що вона здійснюється в складних умовах посттоталітарного суспільства та складними суспільними механізмами якими є загальнонаціональні

вибори [5]. Здійснення влади народом відбувається через встановлені законодавцем виборчі системи, зміст цих систем має виняткове значення для характеру відповідного представницького мандату та особливостей функціонування інституту конституційної відповідальності в системі представницьких органів.

Як висновок, варто зазначити що чинне законодавство про місцеві вибори є ще досить недосконалим, не вирішує давні правові проблеми формування місцевих рад та не створює оптимальних умов для самого процесу проведення виборів. І головне – знову обрані ради представляють в своїй більшості компромісні позиції політичних партій більшості, а не інтереси громад чи їх спільні інтереси.

Список використаних джерел

1. Ворона П.В. Місцеві вибори 2010, 2015 рр. на Полтавщині: особливості еволюції волевиявлення. Актуальні проблеми державного управління. Х.: ХАРРІ НАДУ, № 1(49), 2016. С. 111-118.
2. Про місцеві вибори: закон України від 14 липня 2015 року № 595-VIII. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/595-19>.
3. Конституція України: із змінами, внесеними згідно закону №2222-IV від 25.04.2006 р. – К.: Велес, 2006. – 48 с.
4. Магера А. П. Новий закон про місцеві вибори обмежує самоврядування.// Юрид. вісн. України. 2015. № 31-32. С. 6.
5. Місцева влада в країнах пострадянського простору: монографія / П. В. Ворона, В. А. Гошовська, І. П. Лопушинський [та ін.] / За заг. ред. д. держ. упр. П. В. Ворони. – Полтава.: ПП Шевченко, 2016. – 528 с.

Альван А.

ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Зміст політики національної безпеки значною мірою залежить від вибору концептуального підходу щодо її забезпечення. Це обумовлено тим, що вказаний підхід в кінцевому підсумку визначає систему офіційних поглядів політичного керівництва держави щодо принципів, можливих засобів, способів, методів і механізмів реалізації національних інтересів, а також ролі і місця вказаних інтересів у зовнішній політиці держави.

Сьогодні публічні заяви керівників провідних держав та нормативні документи з питань забезпечення національної безпеки, як правило, акцентують увагу на ліберальних підходах щодо її забезпечення. Їх суть: безпека людини понад усе. Але часто зміст заяв та документів не відповідає реальній внутрішній та зовнішній політиці з питань національної безпеки. Тому є кілька причин. Передусім, як і раніше, переважна більшість країн при виборі концептуального підходу щодо забезпечення національної безпеки, головну увагу акцентує на геополітичному вимірі безпеки[4, с. 122].

Аналіз літератури з проблем системи державного управління забезпечення національної безпеки України дає підстави зазначити, що закордонні та українські вчені аналізують національну безпеку через систему загроз та

протидій, виокремлюють економічну безпеку, кадрову безпеку, соціальну безпеку, екологічну безпеку, фінансову безпеку та ін.

Еволюція розвитку України наповнена рядом важких випробувань для народу, тому цінність безпеки держави завжди являлась однією із першочергових. Особливо відчутно це проявляється в останні роки. Потреба в безпеці носить об'єктивний характер, оскільки усі члени суспільства досить вразливі, незалежно від їх фізичних даних, володіння багатством, владою, іншими ресурсами. Вважаємо, що необхідність у безпеці неможливо задовольнити у повній мірі. Вона присутня завжди і вимагає до себе постійної уваги, оскільки шлях розвитку держави поєднаний з різними реальними чи потенційними загрозами. Відзначимо, що життя людей у всі часи було небезпечним [1].

З початку проведення антитерористичної операції в окремих районах Донецької та Луганської областей Україна, як держава, виявила низку проблем щодо забезпечення безперервності реалізації виконавчої влади та забезпечення здійснення місцевого самоврядування. Однією з передумов виникнення вищезазначених проблем є нездійснення органами місцевого самоврядування покладених на них Конституцією та законами України повноважень протягом тривалого часу, зокрема внаслідок їх фактичного самоусунення від виконання своїх повноважень. Це вкрай негативно позначається на забезпеченні безпеки та життєдіяльності населення в окремих районах Донецької та Луганської областей [3, с.247].

В. Нікіфоренко вважає, що за роки незалежності України нам не вдалося досягти значних успіхів у реформуванні системи державного управління у сфері національної безпеки України та ефективної реалізації політики забезпечення прикордонної безпеки. Сьогоднішні кризові явища, що існують у всіх сферах забезпечення життєдіяльності України, об'ємно свідчать про відсутність довгострокової Національної стратегії воєнної безпеки України, Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України та стратегічного менеджменту в діяльності органів державної влади, до компетенції яких належать питання забезпечення національної безпеки на державному кордоні України [2, с. 112].

Таким чином, до основних проблем системи державного управління забезпечення національної безпеки України слід віднести:

По-перше, відсутність системності у формуванні та реалізації державної політики у сфері національної безпеки.

По-друге, відсутність професійних кадрів, які б реалізовували таку системну та комплексну політику (забезпечення кадрової безпеки).

По-третє, інституційна неспроможність органів державної влади забезпечити високий рівень захищеності від зовнішніх загроз. Так, система забезпечення національної безпеки України будувалась на основі застарілої радянської системи, з використанням її складових (радянської армії, міліції, КДБ, прикордонних військ, які залишились Україні у спадок від СРСР), радянського законодавства і досвіду її функціонування у минулому столітті в умовах двополярного світу.

По-четверте, формування системи забезпечення національної безпеки України відбувалось під тиском світових та регіональних лідерів, які виходили з власних національних інтересів, а не інтересів України (вимоги до України стосовно відмови від ядерної зброї без надання їй дієвих гарантій безпеки).

По-п'яте, незавершеність формування і, як наслідок, неспроможність самої системи забезпечення національної безпеки України до аналізу безпекового середовища та своєчасного виявлення загроз приводить до вироблення помилкових управлінських рішень з питань забезпечення національної безпеки.

Причиною виникнення загроз в системі національної безпеки, в першу чергу, стала непослідовна політика нашої державної влади протягом всього періоду розбудови незалежної України.

Список використаних джерел

1. Акімова Л. М. Теоритичні основи державного управління розвитком національної безпеки // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210>.
2. Нікіфоренко В. С. Актуальні проблеми державного управління у сфері забезпечення прикордонної безпеки України // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2015. – № 19. – С. 112 – 114.
3. Публічне управління в умовах інституційних змін: кол. моногр. / за наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. – К., 2018. – 475 с.
4. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. – К.: НАДУ, 2012. – 544 с.

Архипенко І. М.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах людські ресурси є найціннішою складовою будь-якого органу публічної влади. Значення людських ресурсів у розвитку органів публічної влади постійно посилюється, оскільки практично в усіх сферах соціально-економічної активності визначальна роль належить висококваліфікованим, комунікабельним, професійно мобільним публічним службовцям, здатним креативно та стратегічно мислити, приймати швидкі, але виважені та обґрунтовані, управлінські рішення, бути спроможними не тільки адаптуватися до постійних модернізаційних змін, але й вміти ефективно управляти ними.

Людські ресурси в системі публічної служби – комплексна характеристика персоналу публічної служби, яка містить як професійну складову, тобто характеристики, співвіднесені з конкретною посадою, так і соціокультурні характеристики, психологічні властивості персоналу, що проявляються через їх ставлення до поставлених завдань, колег, керівників, ціннісні орієнтації, етичні цінності тощо. Основна відмінність людських ресурсів від інших ресурсів у системі публічної служби полягає в тому, що вони здатні до відновлення через процеси самовдосконалення та саморозвитку, активність у формуванні цілей діяльності та змін мотивації праці [1, с. 81-82].

Людські ресурси є своєрідним «двигуном» організації. За відсутності фахівців необхідної кваліфікації жодна організація не зможе реалізувати свою стратегію, а отже, існувати [6, с. 372].

Якості окремих публічних службовців та їх колективів стають визначальними чинниками соціального розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Стратегічне управління людськими ресурсами публічної служби на регіональному рівні покликане сприяти забезпеченню відповідності органів публічної влади регіону вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається та постійно змінюється.

Управління людськими ресурсами є, передусім, стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки. Воно втілюється в життя всіма керівниками для просування інтересів органу публічної влади й стосується спільних інтересів організації (інтереси публічних службовців, звичайно, також визнаються, але вони підпорядковуються загальним інтересам).

Основними рисами стратегічного управління людськими ресурсами публічної служби на регіональному рівні є:

- цілеспрямованість, яка полягає в тому, що стратегії відповідають потребам регіону й тому публічні службовці розглядаються перш за все як ресурси, які вимагають управління для досягнення органом публічної влади своїх стратегічних цілей;

- комплексність, яка пов'язана з широтою охоплення та інтеграцією елементів стратегії й врахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища органу публічної влади;

- високий організаційний рівень, оскільки розробка стратегій передбачає ухвалення рішень щодо ключових цілей, політики і розподілу ресурсів; їх формулювання, як правило, відбувається на найвищому управлінському рівні органу публічної влади.

Водночас, серед принципів стратегічного управління людськими ресурсами слід виділити: цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; оптимальне поєднання централізації й децентралізації в управлінні; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретним органом публічної влади; обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку органу публічної влади; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; альтернативність вибору управлінських рішень; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; кількісна та якісна визначеність; результативність та ефективність.

Кадрова політика як система управління людськими ресурсами базується на системі поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають напрями, форми і методи забезпечення органів публічної влади кваліфікованим кадрами. Сучасна державна кадрова розробляється та реалізується відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 [5]. Дана Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Правовою основою розроблення та реалізації Стратегії є Конституція та закони України, інші нормативно-правові акти, відповідно до яких держава створює умови

для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Регіональна кадрова політика ґрунтується на таких загальних принципах:

- законність, дотримання нормативно-правових вимог і процедур при вирішенні кадрових питань;
- дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- пріоритетність професіоналізму і моральності;
- відкритість і рівний доступ громадянам до діяльності у будь-якій сфері відповідно до їх здібностей, інтересів та професійної підготовки;
- демократична спрямованість;
- стратегічність, тобто врахування перспектив розвитку регіону, його особливостей, соціально-економічного становища, а також світових тенденцій управління людськими ресурсами;
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку публічних службовців, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості;
- систематичне раціональне оновлення кадрів зі збереженням спадкоємності керівництва, використання можливостей кадрів різного віку;
- використання кращого вітчизняного та світового досвіду кадрового менеджменту.

Підсумовуючи все вище означене слід зазначити, що процес стратегічного управління людськими ресурсами публічної служби має носити безперервний, комплексний характер та використовувати позитивний зарубіжний досвід та кращі вітчизняні практики у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Пахомова Т. І. Людські ресурси в системі публічної служби / Т. І. Пахомова // Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – С. 81-82.
2. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А. П. Рачинський. – Київ : НАДУ, 2009. – 316 с.
3. Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби : наук. розроб. / О. П. Якубовський, І. Л. Росколотько, Н. В. Сокур [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2012. – 52 с.
4. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. – Київ : НАДУ, 2019. – 232 с.
5. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : схвалено Указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
6. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник / В. Тертичка. – Київ : К.І.С., 2017. – 932 с.

КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Будь-які суспільні перетворення зачіпають інтереси певних сторін, тому неодмінно супроводжуються конфліктами. А масштабну реформу місцевого самоврядування і територіальної організації влади (або так звану децентралізацію) годі й уявити без чисельних конфліктних ситуацій. І це попри те, що сама реформа критично необхідна та цілком справедливо вважається однією з найбільш успішних в Україні. Водночас її подальший прогрес і сталість напряду залежать від спроможності держави та самих громад ефективно трансформувати конфлікти, що виникають, а також попереджати виникнення гострих суперечностей.

Процес об'єднання громад, який триває в Україні з 2015 р., часто проходить вельми конфліктно. Існуючі на етапі об'єднання суперечності з часом можуть згладжуватися або навпаки – ще більше загострюватися. Крім того, конфлікти, що протікали відкрито під час об'єднання, можуть перейти в латентну фазу в ОТГ, проте під впливом певних обставин розгорнутися із новою силою. Таким чином, успадковані з часу об'єднання протиріччя стають одним із джерел напруги вже в об'єднаних громадах.

До посадових осіб місцевого самоврядування громадою і суспільством у цілому висувуються підвищені вимоги щодо професійної компетентності, що передбачає не тільки фахові знання, а й уміння ефективно взаємодіяти у професійній діяльності, знаходити взаєморозуміння з колегами (з ними проходить більша частина активного життєвого часу) та громадянами (постійний робочий зв'язок з громадою). У зв'язку із цим, актуалізується потреба превенції конфліктів на службі в органах місцевого самоврядування як деструктивного явища професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Важливість дослідження конфліктних ситуацій в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) обумовлена необхідністю кращого розуміння процесів, які відбуваються на місцях у ході реформи.

Існує багато причин виникнення конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Виокремлюють декілька груп причин виникнення конфліктів в системі публічного управління. Зокрема, це об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні та ситуативні причини. Кожна з цих груп в тій чи іншій мірі впливає на управлінську працю публічного службовця і може або допомогти вирішити виробничі негаразди (виконати конструктивну функцію конфлікту) або зруйнувати роботу колективу (виконати деструктивну функцію конфлікту).

Конфлікти в органах місцевого самоврядування за типом відносяться до функціональних, організаційних (зовнішньо-і внутрішньоорганізаційних), міжособистісних, які поділяються на позиційні та диспозиційні. Виділено передумови виникнення конфліктів в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, що впливають з особливостей управлінської діяльності в цілому та власне специфіки служби в органах місцевого самоврядування. До загальноуправлінських передумов виникнення конфліктів віднесено суб'єктно-об'єктні відносини, недосконалість комунікацій, професійний стрес, недотримання

принципів організаційної культури та етики. Серед специфічних передумов виникнення конфліктів виділено політичний аспект і непередбачуваність подальшої діяльності на виборних посадах в органах місцевого самоврядування; ймовірність виникнення конфлікту інтересів; підвищені вимоги громади до діяльності посадових осіб, взаємодія із нею.

На основі аналізу зарубіжної практики з досліджуваної проблематики нами зроблено висновок про те, що в сучасній практиці сформувалися певні підходи до управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості. У найзагальнішому вигляді вся сукупність підходів може бути розділена на два важливих напрями: по-перше, це діалогова взаємодія влади та громадськості, для якої характерно паритетність та зворотній зв'язок, по-друге, система медіаторства та посередництва у вирішенні конфліктів. Конфліктна взаємодія, як компонент професійної діяльності працівників публічної влади, має як загальні риси, що характерно для будь-якої соціально-професійної сфери, так і специфічні, притаманні органам місцевого самоврядування.

Соціально-психологічні особливості конфліктів на службі в органах місцевого самоврядування обумовлюються особливостями самої діяльності посадових осіб місцевого самоврядування як певної соціальної групи та індивідуально-психологічними особливостями посадових осіб місцевого самоврядування, причинами та наслідками виникаючих конфліктів. Конфлікти на службі в органах місцевого самоврядування можна типологізувати на організаційні (зовнішньо-і внутрішньоорганізаційні) та міжособистісні, які поділяються на позиційні та диспозиційні [1].

До конфліктів в об'єднаних територіальних громадах України належать: латентні конфлікти, в умовах, коли об'єднання не було належним чином прокомуніковане на місці; ресурсні конфлікти; інфраструктурні; управлінські конфлікти, зокрема щодо ефективності місцевої влади в ОТГ; конфлікти в середовищі місцевої еліти; конфлікти між владою ОТГ та району [2].

Досягнення належної управлінської спроможності ОТГ вимагає подолання зазначених конфліктів, що видається можливим лише на основі послідовного, збалансованого за інтересами, стратегічно орієнтованого та керованого розвитку громад.

За таких умов актуальним є потреба в оновленні змісту професійних програм та планів, програм короткострокових тематичних семінарів для посадових осіб місцевого самоврядування шляхом включення тренінгу формування конфліктостійкості та медіаційної культури.

Список використаних джерел

1. Андріянова Ю. Методологічні засади дослідження конфліктів серед посадових осіб органів місцевого самоврядування / Ю. Андріянова // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 177-180. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_3_50
2. Конфлікти в ОТГ: типи, причини, форми, наслідки. – Режим доступу: <http://samoorg.com.ua/blog/2018/12/18/konflikti-v-otg-tipi-prichini-formi-naslidki/>

СУТНІСТЬ СОЦІОКОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Щоденну діяльність сучасних публічних службовців неможливо уявити поза складно організованою системою соціальної комунікації. Соціальні комунікації є системоутворюючим явищем, що забезпечує формування, функціонування та поступальний розвиток соціальних систем різних типів. І система публічного управління має бути у цьому розумінні чи не взірцевою, адже її функціонування стосується усіх сфер суспільного життя.

Сучасні вимоги до високого рівня компетентностей публічних службовців у сфері соціальної комунікації зумовлені активною позицією громадянського суспільства як середовища публічноуправлінських відносин. Найяскравішими ознакам того, що система комунікації публічної влади та громадськості в Україні потребує змін, стали Помаранчева революція, Євромайдан і Революція Гідності. Разом з тим, попри актуальність такого суспільного запиту в самій системі публічної влади поки мало що змінилося. Не можна заперечувати – сьогодні владні комунікації більш відкриті, ніж 10 – 15 років тому, проте для переходу на новий якісний рівень спілкування влади і громадян потрібна перш за все повна зміна парадигми публічних комунікацій та набуття публічними службовцями відповідних компетентностей.

Нині комунікації в публічному секторі переважно зводяться до простого інформування суспільства про прийняті в односторонньому порядку рішення. Безперечно, цього інформування стало більше – зростає кількість подій, які продукує публічна влада, ці події стають більш інформативними, цікавими та креативними, зростає кількість комунікаторів від публічної влади, які розповідають людям про рішення влади. Але все це – лише поширення інформації. Як вважає Д. Коник, саме під ці завдання були сформовані державні структури, що відповідають за комунікацію, і саме тому вони просто не здатні вирішувати ті завдання, які постають перед державними комунікаціями на сьогоднішньому етапі [1].

Завдання соціальної комунікації набагато ширше – воно полягає не тільки і не скільки у поширенні інформації, а, перш за все, у спілкуванні з громадянами – вивченні потреб та інтересів різних громадських груп та врахуванні їх при ухваленні управлінських рішень. З огляду на це цікавою є заява віце-прем'єр-міністра – міністра цифрової трансформації Михайла Федорова. Він заявив про бажання змінити підхід до комунікації державних органів. За його словами, традиційне поняття пресслужби має припинити існування, а формування позитивного образу політика чи органу перестати бути метою. М. Федоров вбачає, що основне завдання комунікації у цей історичний період – пояснити максимальній кількості людей, куди ми рухаємося, на що спрямовані реформи, навчитися заміряти проміжні результати, отримувати зворотний зв'язок, чути «клієнтів». За його словами, суть цих реформ у тому, щоб залучати споживача цієї інформації та отримувати якісний зворотний зв'язок. Урядовець повідомив про формування команди комунікації й закликав долучатися до неї фахівців з комунікації, PR та створення відеоконтенту [2].

Забезпечувати комунікацію органів публічної влади та суспільства при цьому мають не лише спеціально створені під ці завдання структури. Саме з огляду на це, питання про набуття кожним публічним службовцем мінімально необхідного набору соціокомунікативних компетентностей є актуальним. Можна стверджувати, що соціокомунікативна компетентність – одна з головних для публічного службовця, без неї неможливе якісне виконання ним свої службових обов'язків і налагодження діалогу з громадськістю. При цьому ми наполягаємо на потребі першочергової уваги саме до соціокомунікативних, а не просто – комунікативних – компетентностей публічних службовців.

Ми поділяємо підхід В. Різуна, який розглядає соціальні комунікації як систему суспільної взаємодії, що включає визначені шляхи, способи, засоби, принципи встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, що спрямована на розробку, провадження, організацію, удосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, у ролі ініціаторів спілкування найчастіше виступають соціальнокомунікаційні інститути, служби, а з іншого – організовані спільноти, соціальні групи [3].

З цих позицій та орієнтуючись на перелік компетентностей, передбачених стандартом вищої освіти для магістерського рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування» [4], до соціокомунікативних компетентностей публічних службовців можемо віднести такі як: здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти; здатність управляти різнобічною комунікацією; здатність до раціональної критики та самокритики, конструктивної реакції на зауваження; здатність представляти органи публічного управління та налагоджувати ефективні комунікації. У результаті якісної підготовки публічні службовці повинні будуть уміти серед іншого здійснювати ефективну комунікацію у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.

Список використаних джерел

1. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців / Д. Коник. – К.: Обнова Компані, 2016. – 256 с.
2. Інститут масової інформації: офіційний сайт. – Режим доступу: <https://imi.org.ua/news/tradytsijne-ponyattya-pressluzhby-maye-prypynyty-isnuvatu-fedorov-i30168>
3. Різун В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій / В. В. Різун // Психолінгвістика. – 2012. – Вип. 10. – С. 305–314.
4. Стандарт вищої освіти. Другий (магістерський) рівень. Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». – К., 2017 – 15 с.

Гнітько І.В.

ПРОФЕСІЙНЕ ЗДОРОВ'Я – ЗАПОРУКА ЯКІСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасна професійна діяльність може впливати на публічного службовця як позитивно так і негативно (перевтома, професійний стрес, психотравмуючі

фактори). В результаті впливу негативних факторів праці у публічного службовця може виникнути хронічна перевтома, емоційна напруга, та інші прояви, які можуть позначитись на стані здоров'я працівника, на трудовій діяльності та професійній працездатності [1].

У травні 2007 р. був прийнятий Глобальний план дій з охорони здоров'я працюючих на 2008-2017 рр. для створення відповідної директивної основи з метою впровадження її на національному рівні. В країнах з перехідною економікою, до яких належить й Україна, проблеми збереження здоров'я працюючих людей набули особливої гостроти [2].

При визначенні змісту професійного здоров'я виникає проблема неоднозначності його співвідношення з тим, що зазвичай розуміється під самим здоров'ям взагалі. Так, з одного боку, практично здорова людина може виявитися професійно нездоровою, а з іншого боку, у професійно здоровій людині, яка успішно працює, і добре себе почуває під час роботи, можуть виникати латентні хворобливі зміни. Тому необхідно визначити сутність саме професійного здоров'я публічного службовця та проаналізувати його основні структурні компоненти, задля окреслення його специфіки. Отже, розглянемо визначення даного поняття.

В науковій літературі професійне здоров'я розглядається як властивість організму, що зберігає необхідні компенсаторні та захисні механізми, які забезпечують професійну надійність і працездатність при всіх умовах професійної діяльності особистості. На нашу думку, доповненням до такого розуміння професійного здоров'я буде його визначення, як здатність організму відновлювати порушений стан відповідно до регламентації обсягу та виду професійної діяльності [3].

Подальший аналіз потребує більш детального розгляду факторів, які визначають особливості професійного здоров'я публічного службовця. А саме, внутрішніх (регуляторні властивості організму, особливості фізичного, психічного і соціального, духовного благополуччя та ін.) та зовнішніх (умови праці, професійні стресори, специфіка професійної діяльності) факторів.

Виходячи з вище зазначених факторів впливу, доходимо висновку, про те, що окрім розподілу на фізичні, психологічні та соціальні фактори впливу, їх можна також розподілити на зовнішні та внутрішні, а також на позитивні та негативні фактори дії. Тобто, в результаті дії різноманітних зовнішніх подразників та їх інтенсивності, кількості та періодичності виникає реакція організму людини, яка залежить від внутрішніх резервів організму і зовнішніх можливостей їх використання. Як наслідок, зберігається професійне здоров'я, або, навпаки, відбувається його послаблення, з подальшою втратою можливості займатися певною професійною діяльністю.

Аналіз основних факторів впливу на професійне здоров'я в системі публічного управління та дефініцій поняття професійного здоров'я зокрема та здоров'я людини в цілому дозволив виявити, що професійне здоров'я складається з трьох основних взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих складових, якими є: соціально-психологічне, соматопсихічне та морально-етичне здоров'я.

У випадку професійних захворювань, на відміну від психосоматичних психологічна складова може бути відсутня. Професійні хвороби (захворювання) виникають в результаті впливу на організм несприятливих факторів виробничого середовища. Клінічні прояви професійних захворювань часто не мають

специфічних симптомів, і лише відомості про умови праці хворого дають змогу встановити належність виявленої патології до категорії професійних хвороб. Лише деякі з них характеризуються особливим симптомокомплексом, зумовленим своєрідними рентгенологічними, функціональними, гематологічними і біохімічними змінами [4].

Методологічною основою покращення та поліпшення медичного забезпечення безпеки діяльності публічного службовця може служити нова концепція професійного здоров'я в медицині. На підставі цієї концепції слід врахувати, що відсутність хвороби та наявність здоров'я не гарантують професіоналізм публічного службовця. Гарантом професійності та конкурентоспроможності публічного службовця в системі публічного управління вважаються саме психофізіологічні резерви, які виступають істинним показником його надійності та професійності.

Список використаних джерел

1. Психология профессионального здоровья : учеб. для вузов / [под ред. Г. С. Никифорова]. – СПб. : Питер, 2006. – 607 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
2. Кундиев Ю. Профессиональное здоровье в Украине [Электронный ресурс] / Ю. Кундиев, А. Нагорная, В. Черняк // Охрана труда. – 2007. – № 11. – Режим доступа:
3. <http://www.ohoronapraci.kiev.ua/archive/2007/11/professionalnoe-zdorove-v-ukraine>.
4. Дудченко З. Ф. Психологические особенности поддержания профессионального здоровья (на примере преподавателей вузов) : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Дудченко Зоя Фадеевна. – Санкт-Петербург, 2003. – 184 с.
5. Психическое здоровье: усиление борьбы с психическими расстройствами [Электронный ресурс] : информ. бюллетень / Всемир. организация здравоохранения. – 2010. – № 220, Сентябрь. – Режим доступа: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/ru/index.html>.

Гуртова Ю.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРОФЕСІЙНОГО КОРПУСУ СУДОВИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ

Як показали результати президентських та парламентських виборів 2019 р., сучасний етап розвитку української держави характеризується підвищенням рівнем недовіри суспільства до органів державної влади та їх посадових осіб. За останніми даними соціологічних досліджень, найменше громадяни довіряють судовій владі, що істотно негативізує її імідж. У свою чергу це призводить до руйнування демократичних засад здійснення правосуддя, низького рівня захищеності основоположних прав та свобод людини і громадянина, недовіри міжнародної спільноти до України як до ділового та інвестиційного партнера, що фактично означає втрату Україною свого позитивного міжнародного іміджу. Крім того, невирішеними залишаються деякі проблеми, пов'язані з формуванням

морально-етичних якостей суддів, соціальної ролі судової влади та її фактичного виконання.

Дослідження проблеми формування позитивного іміджу судової влади в Україні залишається епізодичним і неповним. Слід відзначити лише роботи О.Величко [1], Д.М.Притики [2], К.Гарника [3].

Позитивне уявлення, або позитивний імідж судової влади є показником ділових і моральних якостей людей її представляють. Імідж суду є своєрідним ідеальним образом, який цілеспрямовано створюється через сприйняття його різними соціальними групами. Необхідно враховувати особливості сприйняття різних соціальних груп, регіональну специфіку, національні традиції, сформований набір цінностей і норм поведінки. Чим привабливіший, переконливіший імідж судової організації, тим вище її репутація і професійний авторитет, а також довіра з боку громадськості до неї.

Імідж суду формується стихійно в якості емоційно забарвленого стереотипу в суспільній свідомості. Він формується в результаті спеціалізованих дій і залежить від стилю і змісту діяльності керівників, від характеру дій окремих судей і працівників апарату суду. А значить, в роботі по зміцненню позитивного образу необхідно спиратися на потенціал довіри до судів і їх керівництву, на існуючі очікування різних соціальних груп. У сучасному світі популярними в громадській думці виявляються ті організації, які відрізняються лояльністю, згуртованістю, демократичністю і сприйнятливістю до новацій. Але, якщо цілеспрямована робота зі зміцнення іміджу судової влади не проводиться, то реальний авторитет слабшає.

До найбільш усталених аспектів формування іміджу судів загальної юрисдикції експерти відносять:

- низьку правову культуру населення і спотворення, допущені
- в матеріалах засобів масової інформації, сприяють формування навколо судів загальної юрисдикції більш широкого негативного фону. Погано аргументовані, емоційно наповнені матеріали, з критикою судової системи в цілому, перш за все асоціюються у читача з незадовільною роботою «загальних судів»;
- випадки позитивного (справедливого, на думку засобів масової інформації) розгляду справ часто подаються, як самі собою зрозумілі. У матеріалах такого роду можуть міститися і фрази типу: «як не дивно, суд прийняв справедливе рішення» або «Проте суд прийняв правильне рішення»;
- в засобах масової інформації сформувався стійкий стереотип про те, що суди загальної юрисдикції діють в умовах, які роблять об'єктивну і професійну роботу серйозно ускладненою (корупція, тиск з боку обвинувачених, недофінансування, соціальна незахищеність суддів);
- у зв'язку з проведенням судової реформи в засобах масової інформації з'явилася низка матеріалів, які розглядають діяльність судів загальної юрисдикції в негативному світлі, порівняно з іншими судами (наприклад, коли мова йде про передачу деяких функцій загальних судів арбітражу). Такі публікації сприяють формуванню загальної тези про те, що суди загальної юрисдикції знаходяться на «задвірках реформи» і якість їх роботи навряд чи покращиться найближчим часом.

На тлі корумпованості бюрократії питання про імідж судової влади не пусте. За результатами опитування, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в 2017 р., на думку населення, найбільш корумпованими установами є суд (52% опитаних вказали, що тут корупція дуже поширена), Верховна Рада (51% відповідних оцінок), Прокуратура (45%), Уряд (43%), митниця (39%), медичні установи (39%) [4]. Подібні суб'єктивні оцінки не носять абсолютного характеру, вони відображають лише тенденцію, тим не менш, свідчать про два факти: корупція має місце в усіх правових інститутах; найбільш висока вона в тих з них, де робота ведеться з масами населення.

Проблема виконання судових рішень – це той камінь спотикання, який сьогодні гальмує правосуддя і відбивається в іміджі суду. Аспекти цієї проблеми різноманітні – це і недосконалість, суперечливість законодавства, наявність корупції та шантажу.

Серйозні недоліки у виконанні судових рішень чималою мірою стимулюють усвідомлення необхідності зміцнення всієї судової системи як єдиного соціального інституту. Мова йде не тільки про контроль виконання, а й про вдосконалення механізму прийняття судових рішень.

Саме тому розробка теоретичних концепцій реформування судочинства і механізму судових рішень може виявитися плідною вже в найближчі роки, в той час як втілення в життя цих концепцій вимагатиме серйозних зусиль владних структур щодо подолання консерватизму частини працівників судових органів. Конституційною вимогою стало оцінювання суддів за критеріями компетентності, доброчесності та професійної етики.

Список використаних джерел

1. Величко О. І. Позитивний імідж судової влади України та його структурні елементи / О. І. Величко // Актуальні проблеми права: теорія і практика : збірник наукових праць. – Луганськ, 2013. – № 26. – С. 210-218.
2. Притика Д.М. Дискусійні проблеми судової реформи в Україні. – Режим доступу: <http://radnuk.info/statti/568-sud/14795-2011-01-19-02-58-53.html>
3. Гарник К. Довіра до суду та імідж судової влади: які вони сьогодні? . – Режим доступу: <http://suddya.com.ua/news/dovira-do-sudu-ta-imidz-sudovoi-vladi-aki-voni-sogodni>
4. Корупція у повсякденному житті українців: За що даємо хабарі? Кому і чому? // Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Режим доступу: <https://dif.org.ua/article/koruptsiya-u-povsyakdennomu-zhitti-ukraintsiv-za-shcho-daemo-khabari-komu-i-chomu345654>

Демошенко Г.В.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Як показує зарубіжний досвід, можливості існуючих технологій штучного інтелекту, враховуючи сучасні вимоги цифровізації публічного управління є найбільш актуальними і затребуваними до вирішення широкого комплексу

адміністративних завдань, пов'язаних з практикою надання муніципальних послуг громадянам та організаціям. Більш того, штучний інтелект може використовуватися в практиці надання багатьох послуг в рамках будь якої життєвої ситуації громадянина, надання своєчасних і релевантних відповідей громадянам на їх питання, при виявленні і прогнозуванні потреб окремих осіб і груп населення, а також при розробці планів ефективного використання ресурсів муніципальних ресурсів.

Кожен аспект муніципального управління – послуги з транзиту, інфраструктура, міське планування, економічний розвиток, служби першої допомоги, розваги і відпочинок – вимагає розуміння життєдіяльності людей і моделей переміщення в містах. Штучний інтелект, який збирає великі дані з мереж “інтернету речей”, може забезпечити прогнозування і відповідні рішення для міст.

орка щодо використання великих даних для управління містом показує що, при впровадженні е-урядування на місцевому рівні, все більше уваги приділяється використанню великих даних та відкритих даних. Муніципалітет збирає та

адміністративні дані про доходи та закупівлі, показники ефективності та дані

потенціал, щоб визначально впливати на муніципальне управління.

ними ситуаціями. Головна мета ц

ні процеси, які раніше не існували. Доступ до високоякісних даних для відповіді на ці нов

них одиниць.

орк почав публікувати адміністративні та е

ресурс для місцевого підприємництва.

Місцева адміністрація разом з DoITT опублікува

орка та узгодив програму видачі даних міста з порядком денним. Це було зроблено з метою перетворити відкриті дані на частину інструменту розширення прав і

зв'язок у процесі розкриття даних. Окрім того, стратегія має за мету, встановити, хто і як використовує відкриті дані.

Крім того, була побудована модель машинног

ради протягом декількох годин після отримання вхідних даних. Внаслідок

цього, були розроблені моделі екстрених даних і супровідних стандартів даних, а також протокол для них ситуаціях.

Є й інші міста, в яких реалізуються проекти впровадження штучного інтелекту, зокрема, Інтернету речей в муніципальному управлінні. Один з таких відомих проектів Інт – вирішує проблеми з адміністрування паркувального простору, планування і управління.

, Німеччині, Ф

т.

тингу на першому місці знаходиться м. Оденсе (Данія) – невелике

. Оцінювання міст здійснювалось за рівнем ро

відходів; охорони навколишнього середовища; участі громадян; оцифровки уряду; міського планування; освіти; бізнес-екосистем; 4G; швидкості інтернету; WiFi; безпеки проникнення смартфонів у життя.

За окремими показниками парковки на першому місці знаходиться м. Монреаль (Канада); за розвитком кершерінгу – м. Ванкувер (Канада); за розвитком трафіку – вань).

За цим рейтингом можна визначити країну-лідера в сфері розвитку транспорту і мобільності. Ним є краще за інших країни.

За

ни створюють найбільш конкурентних простір.

- орк (США) та Вієнна (Австрія).

За розви

х жителів новітніми технологіями. Наприклад, метро в Сінгапурі – високотехнологічне. Повна а здять без машиністів, натомість диспетчери за допомогою комп'ютерних систем слідкують за правильною роботою метрополітену.

За розвитком сфери управління один з лідерів є теж Сінгапур. Тут великі показники участі громадян у управлінні сфери являються: Стокгольм (Швеція), Чикаго (США) та Хельсинборг (Швеція) [1].

Для України досвід використання штучного інтелекту у муніципальному управлінні є певним дороговказом для впровадження відповідної нормативно-правової бази. Але справа йде дуже повільно і досі обмежується загальними деклараціями про необхідність іти у ногу зі світовою спільнотою до побудови цифрового суспільства. Слід відзначити, що на рівні органів місцевого

самоврядування, у сфері муніципального управління, справа йде значно краще. Вже багато міст декларують свої намагання бути SMART CITY.

Список використаних джерел

1. Косоруков А.А. Технології штучного інтелекту в сучасному державному управлінні // Соціодинаміка. – 2019. – № 5. – С. 43 – 58.

Клочко А.

НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ЮСТИЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Правове регулювання порядку надання публічних послуг органами юстиції існує в більшості європейських країн, де ефективно діють кодифіковані акти, які присвячені детальній регламентації процедур в діяльності органів влади в частині їх взаємовідносин з фізичними та юридичними особами.

У ФРН такий перелік охоплює послуги, на які є попит та надання яких не вимагає тривалого опрацювання. Переважно 80% послуг – це видавання посвідчень особи та паспортів, реєстрація про прибуття (вибуття), перереєстрація, надання податкових карток тощо. До інших 20% послуг належать загальні довідки та надання консультацій; видача формулярів заявок інших відомств; засвідчення документів; бюро знахідок, продаж квитків та мішків для сміття; інформація для туристів та гостей; надання інформаційних матеріалів інших установ, продаж карт міст, книжок, рекламної продукції тощо. Ще однією особливістю ФРН є те, що для соціальних послуг та послуг у сфері будівництва є спеціальні установи, що аналогічні за методами роботи [1].

У більшості ж країн-членів ЄС (наприклад, Латвії, Чехії, Угорщині) питання надання публічних послуг регулюється законами «Про місцеві органи влади», згідно з якими органи юстиції місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання і потреби місцевого значення, а також шляхом організації і фінансування процесів і процедур надання муніципальних послуг.

Наприклад у Законі Латвії «Про місцеві органи влади» однією з головних функцій передбачено надання якісних публічних послуг органами юстиції населенню, а законодавство більшості країн ЄС розмежовує публічні послуги органів юстиції за критеріями: обов'язкові – необов'язкові. При цьому органи юстиції мають право вирішувати питання щодо надання і фінансування послуг, які не передбачено в законі. Латвія демонструє ефективну роботу Порталу латвійських державних і муніципальних послуг, реалізуючи концепцію надання е-послуг та застосовуючи електронний підпис. Литва також має сформовану електронну інфраструктуру, зокрема – бібліотеку, портал водіїв, реєстр приватних підприємств, акціонерних товариств тощо, в країні впроваджено електронну систему обслуговування мешканців [2]. Цікавим, також, є досвід Естонії–країни, яка вжила значних заходів із інтернетизації країни де ефективно функціонують уніфіковані реєстри, поширені е-послуги, діють Державний портал е-послуг, електронні бази

даних, е-документообіг, в обігу електронна та мобільна ID-карти. В Естонії запроваджено цифровий підпис за допомогою ID-карти і технології «Перехрестя» – використання декількох баз даних різних установ через один портал [3].

Отже, аналіз європейського досвіду функціонування механізмів надання публічних послуг населенню органами юстиції засвідчив, що більшість держав має свій власний досвід у цій сфері, який зумовлений політичними, правовими, культурними та історичними особливостями кожної із країн. Надання державних послуг (публічних, адміністративних, муніципальних) визначено в процесі проведення адміністративних реформ із значною увагою до відносин органів влади, населення та організацій під час надання цих послуг.

Список використаних джерел

1. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень // Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 295-304.
2. Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід // Право та державне управління: зб. наук. праць / за ред. А. О. Монаєнка. – Запоріжжя: КПУ, 2016. № 1 (22). – С. 94-99.
3. Записний Д. Нові підходи щодо підвищення якості адміністративних послуг в умовах модернізації державного управління в Україні // Аспекти публічного управління. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. – № 4-5 (30-31). – С. 21-36.

Корвецький О.Д.
Мирненко В.В.

РОЛЬ ДЕРЖАВИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

В ХХІ столітті індустрія медичного туризму стала розповсюдженим явищем у багатьох країнах світу, що суттєво впливає на збільшення їх економіки за рахунок залучення коштів, які витрачають туристи на лікувальні, реабілітаційні та рекреаційні послуги. Сьогодні це напрямлення туризму є конкурентоспроможним видом економічної діяльності, тому з кожним роком збільшується список країн, які адаптують національні системи охорони здоров'я під запити споживачів-зарубіжних туристів, які в'їжджають з медичними цілями. Провідні позиції серед європейських країн, щодо розвитку медичного туризму, займають Естонія, Німеччина, Польща, Угорщина, Чехія, Швейцарія; серед країн Карибського басейну: Гватемала, Колумбія, Коста-Ріка, Куба, Мексика, Ямайка; країнами-лідерами Азіатсько-Тихоокеанського регіону є Індія, Республіка Корея, Таїланд, Філіппіни; суттєве зростання медичного туризму відзначається в Ізраїлі та Туреччині [2, 5, 6].

Практика багатьох країн свідчить про те, що важливим драйвером розвитку індустрії медичного туризму є державно-приватне партнерство (ДПП) як механізм забезпечення економічної конкурентоспроможності у цій сфері.

Роль держави у процесах впровадження ДПП в сфері медичного туризму є визначальною. Саме державі належить прерогатива створення відповідних правових, економічних і інших умов для впровадження проектів на основі ДПП. Саме держава регулює взаємодію державного і приватного секторів, забезпечує прозорість процесу проведення торгів, контролює надійність фінансових відносин і таке інше. Всі ці компоненти разом допомагають в залученні інвесторів в систему надання медичної допомоги [1, 3, 4].

Партнерство приватного сектору з закладами охорони здоров'я державної та комунальної власності може мати різноманітний зміст, від договорів на допоміжні послуги до складного процесу проектування, будівництва та управління лікарняними закладами. Ряд авторів (Sadeghi A, Varati O, Bastani P. et al.) вважають, що засвоєння різних моделей ДПП, та використання досвіду успішних країн у створення і реалізації спільних інноваційно-інвестиційних проектів, можуть прокласти шлях до створення та розвитку ДПП у сфері медичного туризму для країн, що розвиваються.

В усьому світі державні та комунальні заклади охорони здоров'я зіштовхуються з проблемами фінансування, на них тиснуть зростаючі витрати та бюджетні обмеження уряду. На теперішній час ДПП може бути потужним економічним інструментом для підвищення ефективності та результативності послуг у державних та комунальних медичних закладах. Ряд країн мають успішний досвід застосування ДПП у своїх окремих лікарнях та у галузі охорони здоров'я в цілому.

Піонером запровадження ДПП вважається Великобританія. На теперішній час в цій країні ДПП регулюється за моделями Private Finance Initiative (*PFI*) або Design-Build-Finance-Operate (*DBFO*). Модель *PFI*, як правило, включає поставки між державними та приватними організаціями для забезпечення лікарень, тобто проектування, будівництво, фінансування та обслуговування за рахунок приватного сектору. Партнерство з боку уряду - це надання клінічних послуг, оплата зарплати приватному партнеру для управління неклінічними послугами. Наприклад, клініки Лондонського Університетського коледжу (*UCLH*) Національної служби охорони здоров'я є одними з найбільших постачальників медичних послуг, медичних досліджень та освіти в Лондоні, але все це надавалось у старих та невеликих будівлях. Приватний консорціум в якості партнера приватного сектора був обраний відповідно до договору для заміни будівництва та будівництва нових лікарень. У підписанні 40-річного контракту приватний партнер відповідає за всі етапи проектування клініки щодо надання державних послуг. Окрім того, приватний партнер відповідає за інвестиції, експлуатацію, управління та надання неклінічних послуг [5, 6].

Туреччина, натхненна успіхами Великобританії в проектах *PFI*, почала розвиток ДПП з 2006 року. У моделі, що використовується в цій країні, фінансування, будівництво (або реконструкція), обладнання, надання послуг, експлуатація та обслуговування лікарні передано приватним інвесторам, а лікарня працює вже 28 років (3 роки для будівництва та 25 років роботи) приватним сектором. Приватна компанія є відповідальною за проект та послуги забезпечення, а Міністерство охорони здоров'я відповідає безпосередньо за надання медичної допомоги.

Також звертає на себе увагу досвід розвитку ДПП при побудові лікарні де Ла Рібера в Іспанії. В рамках цього проекту була розроблена модель ALZIRA, приватний консорціум взяв на себе відповідальність за будівництво та управління державними лікарнями за підписанням договору з надання послуг визначеному місцевому населенню стосовно виплати на душу населення. Ця модель дуже підходила для першої хвилі проектів охорони здоров'я в галузі ДПП. Даний контракт був подібний до адміністративної пільги, оскільки передбачав перенесення відповідальності за будівництво, фінансування, управління лікарнею та забезпечення основних медичних послуг приватним партнером. Державний уряд здійснював щорічну оплату приватний партнер за обслуговування мешканці цього району, що надало можливість доступу до високоякісних послуг, скорочення часу очікування амбулаторних послуг та операцій, збільшення хірургічних процедур та скорочення тривалості перебування порівняно за звичайними державними лікарнями.

У Канаді на початку 1990-х через приріст населення у зв'язку з імміграцією, виникла потреба побудувати нову лікарню в місті Брамптон. Тим часом уряд та Міністерство фінансів оголосили, що нова лікарня буде побудована за моделлю ДПП. Брамптонська лікарня була пілотною лікарнею ДПП. Її побудували за шаблоном проектування-побудови-фінансів (DBFM) Згідно з угодою, приватні партнери передбачали відповідальність за проектування, будівництво, фінансування та обслуговування технічного обслуговування проекту. Це дозволило надавати послуги вчасно та в межах бюджету, впроваджувати інновації в лікарняні послуги,

Досвід цих та інших країн свідчить про те, що впровадження ДПП у секторі охорони здоров'я мало позитивні наслідки. Ця модель була визнана потужним інструментом для забезпечення суттєвого зростання ефективності та результативності послуг у державних та комунальних медичних закладах, що є основою для розвитку медичного туризму.

Список використаних джерел

1. Гарбариніна В.Ю. Формування моделі управління державно-приватним партнерством в Україні / В. Гарбариніна // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – Вип.1. – С.67-71.
2. Гунченко О.О. Географія медичного туризму в країнах Європи [Електроннийресурс] / О.О.Гунченко // Географія і туризм. – 2014.-Вип.30.- С.110-121.– URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2014_3013_
3. Державно-приватне партнерство: підручник / М. М. Іжа, Т. І. Пахомова, Н. В. Піроженко, С.А. Попов та ін; за заг. ред.Т.І. Пахомової та А.С. Крупника. - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. - 240 с.
4. Хусаїнов Р.В. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України / Р.В. Хусаїнов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. - Вип. 2. – С. 177-191.
5. Basu S., Andrews J, Kishore S, Panjabi R, Stuckler D. Comparative Performance of Private and Public Healthcare Systems in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review. – June 2012 |Volume 9 | Issue 6

6. Gan, Lydia L. and Oviedo, Nina, Medical Tourism: A SWOT Analysis of Mexico and the Philippines (March 18, 2013). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (Available at SSRN): <https://ssrn.com/abstract=2234866>.

Кузьменко В.

ЦИФРОВИЙ РИНОК ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Подальша децентралізація в Україні потребує упровадження відповідних інноваційних технологій публічного управління, які забезпечать ефективну та результативну комунікацію між стейкхолдерами місцевого самоврядування. Одним із ключових завдань територіальних громад є використання потенціалу сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, які не тільки сприяють залученню мешканців до вирішення питань місцевого значення, але й впливають на розвиток економіки знань у новостворених об'єднаних територіальних громадах.

Інтеграція сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у процеси публічного управління на державному та місцевому рівнях сприяла виникненню різноманітних інструментів електронної демократії та електронного урядування, до яких відносяться: електронні звернення, електронні петиції, громадські бюджети та ін.

Однак подальше ефективне використання об'єднаними територіальними громадами сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій потребує реалізації стратегічного завдання – створення цифрового ринку інструментів електронної демократії та електронного урядування. Кожна новостворена об'єднана територіальна громада унікальна й має особливості соціально-економічного, політичного та культурного характеру, які й визначають запит об'єднаної територіальної громади на розробку та упровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування.

Цифровий ринок інструментів електронної демократії та електронного урядування, на нашу думку, повинен мати вигляд публічної он-лайн платформи, яка складається з наступних елементів:

- он-лайн магазину базових інструментів електронної демократії та електронного урядування;
- форуму замовників інструментів електронної демократії та електронного урядування;
- форуму розробників інструментів електронної демократії та електронного урядування;
- форуму спільноти практик з використання інструментів електронної демократії та електронного урядування;
- он-лайн магазину спеціалізованих інструментів електронної демократії та електронного урядування.

На даний час в Україні існує декілька он-лайн платформ, на яких опублікована інформація про інструменти електронної демократії та електронного

урядування на державному та місцевому рівнях з відповідним гіпер-посиланням, а саме: E-Dem платформа електронної демократії [1] та Інноваційні інструменти [2]. Дані платформи було створено Фондом «Східна Європа» у партнерстві з Державним агентством з питань електронного урядування України у рамках реалізації програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), яка фінансувалась Швейцарською агенцією розвитку і співробітництва та Фондом InnoVaBridge у 2015-2018 роках.

Національний банк IT-рішень (НБІТ, nbit) [3]. У 2018 році Центром розвитку інновацій в Україні з метою підвищення ефективності цифрової трансформації публічного управління у регіонах та об'єднаних територіальних громадах було ініційовано створення банку IT рішень під назвою – Національний банк IT-рішень (НБІТ). У даному банку представлено: інформацію про 350+ сервісів електронної демократії та електронного урядування у 450+ населених пунктах України; інструменти онлайн-взаємодії органів місцевого самоврядування для спільної оцінки та вибору кращих IT-рішень у наданні е-сервісів; контакти 120+ IT-розробників, дані про 400+ учасників розробки е-сервісів (органи влади, громадські організації, донори, IT компанії, ін.); 12 категорій е-сервісів (електронна демократія, освіта, медицина, фінанси, бізнес, земля, нерухомість, безпека, екологія, ін.) та 70+ тематик.

Аналіз сучасних трендів використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесах публічного управління об'єднаної територіальної громади надає змогу окреслити ключові завдання, які мають бути вирішені за допомогою цифрового ринку інструментів електронної демократії та електронного урядування, а саме:

- формування спільнот замовників, розробників та користувачів інструментів електронної демократії та електронного урядування;
- розробка та реалізація стратегії інтеграції інструментів електронної демократії та електронного урядування у процеси публічного управління об'єднаної територіальної громади;
- розробка та реалізація проектів інтеграції інструментів електронної демократії та електронного урядування у процеси публічного управління об'єднаної територіальної громади;
- розробка та упровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування, які сприяють залученню стейкхолдерів місцевого самоврядування у процеси моніторингу та контролю за виконанням стратегії інтеграції інструментів електронної демократії та електронного урядування у процеси публічного управління об'єднаної територіальної громади;
- розробка та упровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування, які сприяють залученню мешканців до процесів публічного управління об'єднаної територіальної громади;
- розробка та упровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування, які впливають на якість публічних послуг в об'єднаній територіальній громаді;
- розробка та упровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування, які забезпечують обмін даними, інформацією та

документами між стейкхолдерами публічного управління об'єднаної територіальної громади.

Враховуюче вищенаведене, на нашу думку, цифровий ринок інструментів електронної демократії та електронного урядування є невід'ємною складовою процесу децентралізації в Україні. Надання якісних послуг, виконання функцій та повноважень у новостворених об'єднаних територіальних громадах потребує ресурси, які, на даний час, неможливо залучити тільки-но за допомогою ринкової економіки. Інформаційне суспільство потребує економіку знань, економіка знань потребує цифрові ринки.

Список використаних джерел

1. E-Dem платформа електронної демократії. – Режим доступу : <https://e-dem.tools/>.
2. Інструменти (EGAP). – Режим доступу : <https://egap.in.ua/innovatsiy/>.
3. Національний банк ІТ-рішень. – Режим доступу : <https://cid.center/projects/nbit/>.

Лола В.В.

РОЛЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У ФОРМУВАННІ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ГРОМАД

Реформа системи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні визнана однією з найбільш пріоритетних й, разом з тим, найбільш успішних реформ останніх років. За такої моделі інтереси громадян, які мешкають на території об'єднаної громади, представляють обрані – голова, депутатський корпус та старости. Саме на них покладається значна кількість відповідальності за реалізацію наданих їм повноважень та використання наявних ресурсів. При цьому визначальна роль у формуванні дієздатних та спроможних територіальних громад належить представницьким органам влади – місцевим радам, які складаються з депутатів рад. Особливо гостро дане питання звучить в умовах соціальної дезінтегрованості територіальних громад та світоглядної невизначеності значної частини їх жителів, відсутності відповідної територіальної ідентичності. Усе це обумовлює необхідність вироблення нових вимог до компетентності депутатів місцевих рад, їх готовності здатності до участі у формуванні та реалізації місцевої політики, консолідації громади, формування соціальних та ментальних зв'язків між її жителями.

Рекрутування місцевих депутатів – висунення справді активних, цілеспрямованих та знаючих кандидатів є однією з найгостріших проблем вітчизняної представницької демократії та місцевого самоврядування. Обмежуючими факторами виступають як нормативно-правові умови (законодавство щодо виборів депутатів місцевих рад), відсутність кадрового потенціалу та недостатня увага до проблем його формування, так і низка суб'єктивних факторів, серед яких переважає заангажованості місцевих депутатів та підпорядкованість їх діяльності не інтересам громади, а інтересам і потребам конкретних політичних та економічних гравців.

Окремим аспектом цієї проблеми є відсутність або слабкість внутрішніх соціальних зв'язків у громаді (досить часто і в традиційній, а тим більше – у новоутвореній об'єднаній), низький рівень взаємодії та самоорганізації, відсутність довіри, не сформованість системи спільних цінностей та норм суспільної взаємодії, тощо. Мова йде про вкрай низький рівень соціального капіталу як сукупності норм, правил та організацій, що дозволяють соціальним групам і суспільству організовувати своїх членів для вирішення спільних завдань [1]. Саме тому досить часто виникають ситуації, коли у результаті дезінтегрованості громади та відсутності функціональних зв'язків між нею та депутатським корпусом, потерпають, у першу чергу, прості люди. Так, наприклад, одним з 7 типових конфліктів в ОТГ є конфлікт в середовищі місцевої еліти, коли занадто принципова, або заангажована позиція місцевого депутата може стати причиною виникнення протистояння між депутатами, або голови ради та місцевих депутатів, тощо. За такої ситуації жителі в силу їх неорганізованості змушені бути або пасивними спостерігачами, або одним з інструментів у боротьбі сторін [3].

Все це безпосередньо пов'язано з проблемами формування локальної ідентичності та соціального капіталу на рівні територіальної громади. Останнім часом відбувається поступове усвідомлення актуальності та нагальності вирішення вказаних проблем [2]. Це підтверджують висновки дослідників ОЕСР, які, зокрема, зазначають, що для успішності політики розвитку, вона має бути забезпечена відповідним інституційним інструментарієм: відповідальними управлінськими структурами, усталеними практиками правозастосування та управління, самоорганізацією громад, належною самоідентифікацією їх членів тощо [2].

За таких умов, до основних вимог, які висуваються до місцевих депутатів, належить і оволодіння основними складовими профілю інтегральної компетентності депутатів рад, що пропонується С.М.Серьогіним та І.В.Шпекторенком [4]. Серед компетентностей, які вони розглядають, у нашому контексті пріоритетне місце мають ціннісно-орієнтаційні (морально-етичні), соціально-психологічні та комунікативно-консультаційні. Саме наявність навичок та умінь, які їх розкривають, є необхідною умовою участі депутатів у формуванні усталених соціальних взаємозв'язків на рівні громади, консолідації та мобілізації її жителів, конструюванні локальної ідентичності, ініціюванні та активізації діяльності самоврядних структур в громаді.

Таким чином, формування локальної ідентичності та соціального капіталу виступають важливими складовими перетворення громад на самодостатні та спроможні. Роль місцевих депутатів при цьому є однією із першочергових. Взаємообумовленість усіх процесів дозволяє нам розглядати їх у загальному контексті й на основі цього визначити основні вимоги щодо наявності компетентностей у представників депутатського корпусу, зокрема, таких як ціннісно-орієнтаційні (морально-етичні), соціально-психологічні та комунікативно-консультаційні тощо.

Список використаних джерел

1. Буркинський Б.В. Соціальний капітал: сутність, джерела та структура, оцінка / Б.В.Буркинський, В.Ф.Горячук // Економіка України. – 2013. – № 1. – С. 69.

2. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: 2019. – 115 с.
3. Конфлікти в ОТГ: типи, причини, форми, наслідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://samoorg.com.ua/blog/2018/12/18/konflikti-v-otg-tipi-prichini-formi-naslidki/>
4. Серьогін С.М., Шпекторенко І.В. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України / С.М.Серьогін, І.В.Шпекторенко // Публічне управління та адміністрування: теорія та практика. – 2019. – №1 (21). – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01\(21\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01(21)/18.pdf)

Оргієць О.М.

ЗАЛЕЖНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ВІД ПЛИННОСТІ КАДРІВ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У той час як організації приватного сектору розглядають фінансові збитки як один із самих головних елементів, який виникає у результаті збою у роботі бізнесу, неефективна робота органів державної влади може завдати лише шкоди репутації організації або навіть цілій групі організацій, приводячи їх до «іміджевого» банкрутства. Тому під час політичних пертурбацій установи державного управління повинні гарантувати, що вони завжди здатні відповідати національним, міжнародним нормам та очікуванням суспільства, йти в ногу з науково-технічним і інноваційним прогресом.

Проблема плинності кадрів є однією з характерних рис інституту державної служби України, проте особливо гострим це питання постає в періоди реформування та зміни політичної еліти, коли заміна управлінських посад досягає великих масштабів. Нормальною вважається природна плинність кадрів у межах 3-5% в рік, оскільки вона має позитивний характер, оскільки сприяє оновленню колективу і допомагає принести в роботу нові креативні ідеї [6].

Звільнення державних службовців і прихід нових співробітників – це звичайні складові будь-якого кадрового процесу, але при різкому стрибку кількості звільнених створюються організаційні, технологічні та психологічні труднощі в колективі, втрачається інституційна пам'ять органів державної влади, тим самим впливаючи на ефективність їх функціонування.

Надмірна плинність кадрів може відбитися на репутації закладу та однозначно призводить до марного витрачання коштів, які складаються з витрат, пов'язаних з оформленням, прийняттям на посаду, навчанням і адаптацією працівника. Спільнота HR-професіоналів SHRM (Товариство з управління людськими ресурсами, Великобританія), підрахувало, що вартість заміни співробітників нижчого рівня досягає 30% від їхнього річного окладу. Ще дорожче організаціям коштує зміна співробітників середньої та вищої ланки - від 100% до 250% від річного окладу для топ-менеджерів, оскільки ці посади «базуються на знаннях», а для досягнення повної продуктивності персоналу може знадобитися від шести місяців до двох років [7, с.21].

Динаміка плинності працівників державної служби України протягом останніх років залишається невтішною. Так, за даними Державної служби статистики України коефіцієнт плинності держслужбовців у 2014 році становив 16,5%, у 2015 – 21,9 %, у 2016 – 24,2 %, у 2017 – 22,5 % [1]. У 2018 році коефіцієнт плинності кадрів лише серед новопризначених фахівців з питань реформ становив 5% [7, с.6]. Проблема значної плинності кадрів, насамперед у вищих рівнях, виникає через те, що кожні півтора-два роки міняється уряд, приходять нові міністри, які приводять свою команду на менеджерські позиції заступників міністра, керівників і заступників департаментів управління, зазначає експерт Реанімаційного пакету реформ С. Сорока [5].

Результати розвідки «Дослідження організаційної культури державної служби в Україні», яке було проведено у 2018 році серед майже 2000 держслужбовців з 14 міністерств та Секретаріату КМУ, говорять про те, що відсутність розуміння – основна проблема співпраці новоприбулої та досвідченої команди; комунікація реформи різко протиставляє «нових» та «старих», підводячи останніх під одну (негативну) категорію. Дані експериментального дослідження доводять, що «новим» держслужбовцям (окрім керівників) не вистачає навичок комунікації та взаємодії – зовнішні комунікації подекуди налагодили, внутрішні практично відсутні» [3, с.3]. Деякі службовці «нового» покоління серед ризиків реформи державної служби називають малу кількість «замінених» держслужбовців, проте погоджуються, що більш досвідчені державні службовці часто «тримають на собі інституційну спроможність у міністерстві, про це ніколи не потрібно забувати», «щоб не загубити якусь точку», і серед них є багато результативних та вмотивованих на успіх відомства працівників». На думку «старого» покоління, через брак комунікації «нові» службовці, які намагаються нахрапом протиснути певні рішення, не можуть цього зробити, бо не завжди розуміють основи функціонування системи й не бажають радитися з іншими, відтак, їхні дії не приводять до успіху [3, с. 12].

На нашу думку, той факт, що в середовищі державних службовців збереглися позитивні кадри саме серед головних спеціалістів, які мають гарний досвід і знання у своїй галузі, зміг забезпечити збереження інституційної пам'яті, яка дала можливість подальшому безперебійному функціонуванню органу державної влади. Ми підтримуємо думку проектного менеджера напряму «Реформа державного управління» Офісу реформ КМУ О. Огрізко, що «нові» – не означає автоматично кращі, мікс чинних держслужбовців з «новою кров'ю» забезпечить найкраще поєднання інституційної пам'яті, фаховості з інноваційністю та свіжим поглядом [4].

Деякі органи державної влади в Україні цілеспрямовано використовують механізми збереження інституційної пам'яті, розуміючи її важливість. Так, за законом склад Наукового комітету Нацради з розвитку науки і технологій має оновлюватися щодва роки, але, за словами заступника Міністра освіти і науки М. Стріхи, водночас має зберігатися наступництво, інституційна пам'ять. Саме тому раз на 2 роки оновлюється тільки половина складу – 12 з 24 членів комітету. «Зараз будуть замінені ті, хто під час першого конкурсу 2017 року був обраний на 2 роки. Водночас їх наступники вже будуть обрані на 4 роки... Так буде забезпечено постійну ротацію», – пояснив він [2].

Таким чином, у часи політичної турбулентності новопризначеним високопосадовцям потрібно виважено підходити до заміни кадрового складу органів державної влади. Вважаючи досвідчених службовців «каменем спотикання» на шляху впровадження реформ, необхідно пам'ятати, що фахівці високого гатунку, які є носіями інституційної пам'яті, є тим острівцем сталості, який необхідно зберігати, мотивуючи до змін.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Статистична інформація [Електронний ресурс]. – URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Конкурс з обрання членів Наукового комітету Нацради з розвитку науки і технологій: документи від кандидатів приймають до 14 березня. – URL: <https://eenu.edu.ua/uk/articles/konkurs-z-obrannya-chleniv-naukovogo-komitetu-nacradi-z-rozvitku-nauki-i-tehnologiy>
3. Москалу В. Дослідження організаційної культури державної служби / В. Москалу, Т. Тищук, А. Круглашов та ін. – К., 2019. – 49 с.
4. Огризко О. Большой конкурс. Кого и как министерстванабирают на новуюгосслужбу?. – URL: <https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2018/07/10/7185856/>
5. Самохвалова Л. Зарплати держслужбовців уже конкурентні.. – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2540582-sergij-soroka-ekspert-reanimacijnogo-paketu-reform.html>
6. Текучка кадров: как удерживать сотрудников, развивая их потенциал. – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20257>
7. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2018 рік. – URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/32.pdf>
8. MovingOn. Thecostsofhighstaffturnoverinthecivilservice . – URL: https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/IfG_staff_turnover_WEB.pdf

Пархоменко-Куцевіл О.І.

РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

02.10.2019 року Верховною Радою був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції», який вдосконалення процеси запобігання та боротьби з корупцією.

Зокрема, було трансформовано Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК). Так, раніше НАЗК було колегіальним органом, до складу якого входить п'ять членів. Члени НАЗК призначаються на посаду Кабінетом Міністрів України строком на чотири роки за результатами конкурсу. Одна і та сама

особа не може обіймати цю посаду понад два строки підряд. Це гарантувало незалежність членів НАЗК та їх неупередженість, добросовісність.

На даний час, керівництво діяльністю Національного агентства здійснює його Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України в порядку, Законом України «Про запобігання корупції».

Окремо слід звернути увагу на відбір кандидатів на Голову НАЗК. Голова Національного агентства призначається відповідно до результатів відкритого конкурсного відбору. До складу Конкурсної комісії входять: три особи, визначені Кабінетом Міністрів України; три особи, визначені Кабінетом Міністрів України на підставі пропозицій донорів, які протягом останніх двох років до дня завершення строку повноважень Голови Національного агентства або до дня дострокового припинення його повноважень надавали Україні міжнародну технічну допомогу у сфері запобігання і протидії корупції. Рішення Конкурсної комісії вважається прийнятим, якщо за нього на засіданні проголосували чотири члени Конкурсної комісії, серед яких три члени з числа осіб, визначених на підставі пропозицій донорів, які протягом останніх двох років до дня завершення строку повноважень Голови Національного агентства або до дня дострокового припинення його повноважень надавали Україні міжнародну технічну допомогу у сфері запобігання і протидії корупції.

Таким чином, Голова НАЗК призначається упереджено, надаючи перевагу членам конкурсної комісії з числа осіб, визначених на підставі пропозицій донорів, які протягом останніх двох років до дня завершення строку повноважень Голови Національного агентства або до дня дострокового припинення його повноважень надавали Україні міжнародну технічну допомогу у сфері запобігання і протидії корупції, та не враховують думку громадян України. Адже Голова НАЗК здійснює діяльність з метою формування негативного ставлення населення країни до проявів корупції, запобігає проявам корупції.

На нашу думку, ефективним механізмом призначення Голови НАЗК є виборність як це відбувається у США під час виборів суддів.

Процедура відбору Голови НАЗК повинна мати наступний алгоритм.

1) Формування незалежної конкурсної комісії з метою визначення відповідності кандидатів основним вимогам, які висуваються до такого роду посад. На нашу думку, склад конкурсної комісії, яка відбиратиме керівників антикорупційних органів повинна складатися з громадських українських активістів, які протягом 3 років працюють в системі антикорупційної політики, і які не є грантоотримувача. Потім – міжнародні експерти таких організацій як TransparencyInternational, які мають успішних досвід участі у формуванні антикорупційної політики в різних країнах.

2) Перевірка комісією на відповідність професійних та ділових якостей особисті (наявність відповідного диплому про вищу освіту, досвід роботи тощо).

Всі кандидати, які відповідають вимогам законодавства в частині професійних та ділових якостей допускаються до загальних виборів.

3) Далі відбуваються процедури вибори громадянами України Голови НАЗК через електронне голосування. Електронною ідентифікацією особи може бути електронний підпис (наприклад, електронний підпис, що використовується для

подання електронної декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування) [1, с. 270].

Це надасть можливість кожному громадянину України обрати того кандидата, якого він вважає чесним, професійним та неупередженим, а також розуміння громадян України своєї відповідальності за прийняте рішення на користь такої особи.

Список використаних джерел

1. Пархоменко-Куцевіл О.І. Формування та розвиток сучасних антикорупційних органів державної влади як основа запобігання та подолання корупції: теоретико-методологічний аналіз : монографія. – К.: Персонал, 2019. – 308 с.

Пашков В. О., Правдін В. І.

ПОЛІТИКА МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМУ В ЄС

Світова практика у сфері міграції надає два основні політичні підходи – асиміляція та мультикультуралізм. Обидва підходи мають однакову мету – формування з різних груп інтегрованого суспільства, в якому конфлікти етнонаціональні, міжкультурні конфлікти відсутні або мінімальні. При цьому ставка на користь стратегії асиміляції робиться тоді, коли представники тієї чи іншої етнічної групи мають маргінальний статус.

Основний принцип мультикультуралізму – це збереження національної і культурної ідентичності мігрантів, що часто передбачає наявність і збереження певної соціальної дистанції між мігрантами і корінним населенням. На противагу цьому, політика асиміляції базується на необхідності культурного злиття мігрантів з приймаючим суспільством.

На європейському континенті, особливо у Західній Європі у 1960-1980-хх рр. переважала асиміляційна стратегія. Протягом 1990-х рр. країни-члени ЄС стали поступово відмовляються від неї, обравши курс на підтримку культурного плюралізму. У політичному дискурсі він отримав назву мультикультуралізм і став популярним з середини 1990-х рр. Імпорт мультикультуралізму в Європу був пов'язаний з виникненням ідеї про позитивну дискримінацію, що передбачає надання різних пільг і привілеїв меншин з метою вирівнювання їх можливостей з можливостями більшості. З часом мультикультуралізм перетворився в ширму, за якою ховаються інші соціальні та політичні аспекти – імміграція, національна ідентичність, розчарування в політиці, занепад робітничого руху.

Більш того, країни обирали різні підходи. Велика Британія намагалася забезпечити різноманітні етнічні громади рівними правами в політичній системі країни. Німеччина замість надання громадянства пропонувала іммігрантам вести ізольований спосіб життя. Франція після кількох експериментів відмовилася від мультикультуралізму на користь політики асиміляції на початку XXI ст.

Конкретні результати у країнах також виявилися різними: у Великій Британії такі заходи викликали періодичні громадські хвилювання, в Німеччині турецька меншина все далі відходила в сторону від суспільного життя, у Франції у відносинах влади і громад вихідців з Північної Африки виник високий рівень напруженості. Проте системні наслідки всюди були схожими: розколоте суспільство, вороже налаштовані меншини і незадоволені пересічні громадяни.

У 2010-х рр. європейське населення все голосніше висловлює своє невдоволення політикою мультикультуралізму, а в деяких країнах на офіційному рівні було визнано, що він провалився як стратегія вирішення проблеми мігрантів. Основними претензіями до політики мультикультуралізму є такі:

1. Небажання мігрантів взаємодіяти з корінним населенням, що призводить до соціальної напруженості. Найчастіше ці конфлікти виникають з ініціативи саме мігрантів. Наприклад, ситуація, що склалася у британському Бірмінгемі у 2016 р., коли відбувся ряд збройних сутичок з боку мігрантів.

2. Падіння загальних показників країни у світових рейтингах за індексами якості життя і розвитку країни. Європейці часто говорять про те, що при власному високому рівні освіти, загальний індекс країни знижується за рахунок рівня освіти мігрантів. Наприклад, у Великій Британії цей індекс дорівнює 0,885. У той же час у країнах Скандинавії і в Австралії, в яких потік мігрантів мінімальний, цей індекс дорівнює 0,907 і 0,932 відповідно [2, с. 22].

Основною проблемою мультикультуралізму є неправильний курс і цілі політики, обраної європейськими країнами. Найпоширенішою помилкою є те, що уряди змушені проводити політику мультикультуралізму у зв'язку з тим, що це необхідно культурній меншості для самоствердження, зміцнення своїх соціальних позицій в приймаючому суспільстві. Проте, саме ці питання не турбували донедавна самих іммігрантів. Іммігранти привезли із собою власні традиції, якими пишаються. У той же час, їх не турбує проблема збереження культурних відмінностей, і найчастіше вони не вважали культуру політичним питанням. Їх турбувало не бажання, щоб до них ставились по-іншому, а той факт, що до них дійсно ставляться по-іншому. Расизм і нерівність, а не релігія та етнічна належність були для них головними проблемами. Такий курс введення політики призвів до подрібненості в соціальній структурі країн ЄС.

Модель, яка являє собою процес поділу суспільства на групи передбачає за собою загострення конфліктів і суперництво з метою показати свої особливості і права найбільш яскравим чином. Така політика нерідко призводить до боротьби за ресурси між меншинами. Замість того, щоб зробити пріоритетом потреби людей і співробітництво, різні етнічні групи зазвичай прагнуть максимально задовольнити власні інтереси, ігноруючи позиції інших. Політика не тільки сильніше вказала на певні відмінності між людьми, але й змусила їх боятися та розглядати інші етнічні групи як конкурентів у боротьбі за особливий статус.

Більше того, у зв'язку з політикою мультикультуралізму у мігрантів пропадає необхідність і бажання асимілюватися яким-небудь чином. Наприклад, у Німеччині мігранти відмовляються вчити німецьку мову, а у Лондоні мігранти скупили цілі квартали, перетворивши їх на ізольовані культурні співтовариства. Так у районі Тауер Хемлетс, де сконцентровані вихідці з Близького Сходу, вже збудовано 19 мечетей і планується будівництво ще 6 [1, с. 70].

На сучасному етапі політика мультикультуралізму у країнах ЄС перебуває у стані глибокої кризи. Не можна говорити, що вона не мала певних результатів, але кінцевої мети так і не було досягнуто.

Список використаних джерел

1. Халілова-Чуваєва, Ю. О. Європейська політика мультикультуралізму і криза національної ідентичності: політичний аспект / Ю. О. Халілова-Чуваєва, І. В. Бубнов // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 66-77.
2. Progress report on the Implementation of the European Agenda on Migration. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council. Brussels. 14.03.2018. COM(2018) 250 final.22 p.

Полторацька Н.В.

САМООРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Самоорганізація громадян відіграє важливу роль у стабілізації публічного управління. Становлення дієвої громадянської самоорганізації спроможне забезпечити легітимність владних інститутів і представництво суспільних інтересів, що сприятиме подальшому демократичному розвитку держави. В умовах становлення демократичних традицій особливо актуалізуються проблеми впливу громадян на формування місцевої політики через органи самоорганізації населення, які є найбільш впливовими інституціями у житті місцевих спільнот і здатні акумулювати та задовольнити їх потреби та інтереси.

Питанням дослідження факторів розвитку територіальних громад присвячені роботи В.Алексєєва, Є.Бородіна, О. Батанова, М. Баймуратова, Т.Кравченко, Е.Крушельницької, М.Латиніна, В.Мамонової, І. Письменного, М. Пухтинського, С.Саханенка, Т.Тарасенко, І.Чикаренко, Ю.Шарова та ін.

Демократизація суспільних відносин та процеси децентралізації, пов'язані з нею, вимагають перегляду ролі місцевого самоврядування в загальній системі організації публічної влади в Україні, яке, у свою чергу, виступає одним із засобів залучення населення до управління державними справами. Це пов'язано з тим, що місцеве самоврядування є вираженням самоорганізації громадян на найнижчому рівні публічного управління, яким в Україні є територіальна громада.

Саме територіальна громада визначена Конституцією України первинним суб'єктом місцевого самоврядування, що є логічним продовження іншого конституційного положення, що джерелом державної влади в Україні є народ [1]. Разом з тим, активний вплив місцевого самоврядування на формування нових економічних і соціальних відносин можливий лише в тому разі, якщо воно матиме відповідні правові гарантії, налагоджену систему соціальних відносин, належне кадрове забезпечення, а головне – самодостатню територіальну громаду, у

розпорядженні якої є достатній обсяг матеріальних та фінансових ресурсів, які вона може використовувати у межах своїх повноважень.

Визначення територіальної громади як первинного суб'єкту місцевого самоврядування в Україні стало важливим кроком на шляху утвердження демократичної та правової держави. Разом з тим, Конституція України пішла дещо далі від європейської демократичної державно-правової традиції, яка в Європейській Хартії про місцеве самоврядування його трактує як право і реальну здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину державних справ і керувати нею, діючи в межах закону, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення. На відміну від Хартії Конституція України на перше місце ставить не органи місцевого самоврядування, а територіальну громаду. Це свідчить, що наш основний Закон регулює питання місцевого самоврядування, виходячи в основному з концептуальних положень громадівської доктрини місцевого самоврядування, що і обумовлює певну специфіку конституційної концепції [2].

На думку Є. І. Бородіна та Т. М. Тарасенко, до найбільш значущих змін у системі місцевого самоврядування останнього періоду – після схвалення Урядом Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [3] та прийняття низки законодавчих актів, пов'язаних з цим, серед яких, зокрема закони України Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 5 лютого 2015 р. №157-VII) [4]; «Про співробітництво територіальних громад» (від 17 червня 2014 № 1508-VII) [5] «необхідно віднести перегляд підходу до визначення «територіальної громади» як базового елемента системи місцевого самоврядування в Україні. Так, зокрема, вони зауважують, що у сучасному законодавстві відбулася зміна підходу до визначення меж територіальної громади, яка розглядається ширше, ніж лише населений пункт – село, селище, місто. Відповідно, створюються умови для перегляду існуючої територіальної основи для організації влади на місцях та оновлення «базового рівня» адміністративно-територіального устрою, яким є адміністративно-територіальні одиниці – громади. Натомість, незмінним залишається розгляд територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, основного носія його функцій і повноважень, яким є територіальна громада села, селища, міста [6].

Важливість та невідкладність вирішення проблем становлення громад як первинного елемента системи місцевого самоврядування обумовлена не лише необхідністю побудови в Україні ефективної моделі місцевої публічної влади, але і потребою у розбудові та розвитку громадянського суспільства. Місцеве самоврядування не запроваджується згори, а виникає внизу. В його основі – усвідомлена потреба людей до самоорганізації, відчуття відповідальності жителів села, селища, міста за вирішення питань свого повсякденного життя. Звідси і найсерйозніша проблема для сучасної України – пасивність громадян, низький рівень громадянської активності, без подолання якої не можливо не лише сформувати дієздатну громаду в Україні, але взагалі здійснення будь-яких реформ як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівні.

Список використаних джерел

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
2. Кравченко В. До питання про сучасну концепцію місцевого самоврядування / В. Кравченко // Переваги місцевого самоврядування : матер. міжнар. конф. (29-30 травня 2001 р., м. Ірпінь, Київ. обл.). – К. : Логос, 2001. – С. 147 – 157.
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014>.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII : зі змінами та доп. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
5. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17 червн. 2014 р. № 1508-VII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
6. Бородін Є. І. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні / Є. І. Бородін, Т. М. Тарасенко // Аспекти публ. упр. – 2015. – № 4 (18). – Квітень. – С. 55 – 61.

Прокопенко Л.Л.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИВІЛЬНОЇ СЛУЖБИ В ПОЛЬЩІ

Згідно Закону “Про цивільну службу” від 21 листопада 2008 р. загальне керівництво цивільною службою здійснює голова Ради Міністрів, а безпосередне – шеф цивільної служби, який очолює Корпус цивільної служби і є центральним органом урядової адміністрації в сфері цивільної служби. Він підпорядковується безпосередньо голові Ради Міністрів, який його призначає з числа чиновників цивільної служби, після схвалення кандидатури Радою цивільної служби, і звільняє з посади. Згідно ст. 11 закону шефом цивільної служби може стати особа, яка: є громадянином Польщі; користується усіма публічними правами; не притягалася до кримінальної відповідальності за зумисний злочин або за навмисний фінансовий злочин; має диплом магістра з відповідного фаху або аналогічний йому; знає щонайменше одну іноземну мову з числа робочих мов Європейського Союзу; має незаплямовану репутацію; не має жодних дисциплінарних стягнень щодо роботи на попередніх керівних посадах в установах органів публічної влади або які стосуються виконання функцій, пов'язаних із розпорядженням публічними ресурсами; має щонайменше п'ятирічний досвід роботи на керівній посаді в урядовій адміністрації або щонайменше семирічний досвід роботи на керівній посаді в структурах сектору публічних фінансів; не є і впродовж останніх п'яти років не була членом жодної з політичних партій [1].

Керівник здійснює безпосередній нагляд над функціонуванням цивільної служби в країні. До його головних обов'язків належать: нагляд за дотриманням принципів цивільної служби; управління процесом забезпечення цивільної служби людськими ресурсами; накопичення інформації про діяльність служби; підготовка проектів нормативних актів, що стосуються цивільної служби; планування і контроль за витратами коштів; планування, організація і нагляд центрального навчання у цивільній службі; поширення інформації про діяльність цивільної служби; здійснення міжнародної співпраці у сфері цивільної служби тощо. Шеф

цивільної служби готує і подає до уряду проект стратегії забезпечення цивільної служби людськими ресурсами, яка містить оцінку стану цивільної служби, визначення стратегічних цілей, системи реалізації та фінансових параметрів. Щорічно до кінця березня шеф цивільної служби подає голові Ради Міністрів звіт про стан цивільної служби та реалізацію її завдань за попередній рік. Свої завдання шеф цивільної служби реалізує за допомогою генеральних директорів установ [1].

При голові Ради Міністрів діє Рада цивільної служби. Вона є експертно-дорадчим органом голови Ради Міністрів, складається з 15 осіб, призначених керівником уряду: 7 членів ради є представниками всіх парламентських фракцій, а решта – призначені згідно з вимогами закону про цивільну службу. Члени Ради від парламентських фракцій призначаються на термін каденції Сейму, інші – на 6-річний термін, причому половина з них змінюються кожні три роки [1].

До сфери діяльності Ради належить висловлення своєї думки з питань: які стосуються цивільної служби як на запит голови Ради Міністрів або шефа цивільної служби, так і з власної ініціативи; проекту стратегії забезпечення цивільної служби людськими ресурсами; проекту Державного бюджету в частині, що стосується цивільної служби, а також виконання бюджету в цій частині; пропонуваного показника зростання винагород в державній бюджетній сфері відносно цивільної служби; проектів нормативних актів, що стосуються цивільної служби; плану центральних навчань цивільної служби; етики корпусу цивільної служби; призначення і звільнення шефа цивільної служби; проекту регламенту Вищої дисциплінарної комісії; щорічного звіту шефа цивільної служби голові Ради Міністрів та ін. [1].

Вища дисциплінарна комісія цивільної служби утворюється головою Ради Міністрів і складається з 15 членів, які призначаються головою уряду терміном на 6 років: 12 з них призначаються за поданням шефа цивільної служби з числа чиновників цивільної служби, а 3 – за поданням генерального директора закордонної служби з числа дипломатичного персоналу. Організація роботи Комісії покладена на офіс цивільної служби. Комісія в другій інстанції розглядає дисциплінарні справи членів корпусу цивільної служби, в першій і другій інстанції – дисциплінарні справи генеральних директорів [1].

Список використаних джерел

1. Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. – Tryb dostępu : www.sejm.gov.pl. – Nazwana ekranie.

Тарасенко Т.М.

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕПУТАТА МІСЦЕВОЇ РАДИ В ПРЕДСТАВНИЦТВІ ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Представницький характер діяльності депутатів місцевих рад зумовлює специфіку їх роботи та відповідальності перед громадою за представлення її

інтересів та прийняття рішень від її імені. Результати функціонування політичних систем різних країн, у тому числі й України, ілюструють наявність великого обсягу проблем, пов'язаних із здатністю суб'єктів владних повноважень до розробки й прийняття якісних рішень, спрямованих на впорядкування, удосконалення і розвиток суспільства. «Вимивання» цінностей, що визначають спрямованість публічної влади на захист і реалізацію спільних суспільних інтересів й забезпечення суспільних потреб знецінює роль політичної влади в суспільстві, спричиняє падіння рівня довіри до неї.

Основною категорією, яка відображає сутність, зміст, форми представлення й реалізації суспільних інтересів та потреб, є відповідальність представницької влади за свою діяльність щодо реалізації суспільного блага. Відповідальність поєднує професійні та моральні якості особи, є однією з найбільш очікуваних суспільством рис діяльності суб'єктів владних повноважень.

Відповідальність знаходить свій прояв у кожній із складових компетентностей депутата місцевої ради, вона є коригуючим чинником в його професійній діяльності. Зважаючи на зростаючу роль влади місцевого самоврядування у забезпеченні регулювання суспільних справ, розвитку територій питання підвищення компетентності місцевих і регіональних влад віднесено до пріоритетних напрямів діяльності у забезпеченні доброго місцевого та регіонального врядування [3].

Зміст відповідальності депутата місцевої ради визначається, передусім, його представницькою функцією. На депутата як на представника відповідної територіальної громади покладається обов'язок виражати і захищати її інтереси та інтереси виборців свого виборчого округу, виконувати їх доручення в межах своїх повноважень, брати активну участь у здійсненні місцевого самоврядування [1]. Згідно українському законодавству основними зобов'язаннями депутата місцевої ради по відношенню до виборців його виборчого округу та територіальної громади є:

- підтримання зв'язку з виборцями, територіальною громадою, органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади, розташованими на відповідній території;
- інформування виборців (не рідше одного разу на півріччя) про роботу місцевої ради та її органів, про виконання планів і програм економічного і соціального розвитку, інших місцевих програм, місцевого бюджету, рішень ради і доручень виборців;
- участь у громадських слуханнях з питань, що стосуються його виборчого округу, в організації виконання рішень ради та її органів, доручень виборців, у масових заходах, що проводяться органами місцевого самоврядування;
- вивчення громадської думки, потреб територіальної громади, інформування про них ради та її органів та безпосередня участь у їх вирішенні;
- визначення і оприлюднення днів, години та місця прийому виборців, інших громадян; ведення регулярного (не рідше одного разу на місяць), прийому виборців, розгляд пропозицій, звернень, заяв і скарг членів територіальної громади, вживання заходів щодо забезпечення їх оперативного вирішення [1].

До переліку основних зобов'язань депутата місцевої ради, також належить періодичне звітування (не рідше одного разу на рік) про свою роботу перед виборцями відповідного виборчого округу, об'єднаннями громадян [1].

Тим самим, перелік зобов'язань депутата місцевої ради перед територіальною громадою дає змогу виділити ключові компетентності, які дозволять йому ефективно реалізувати представництво інтересів територіальної громади. Отже, до кола питань, з яких депутат має бути обізнаним, належать знання та вміння щодо: забезпечення зв'язку з членами відповідної територіальної громади, насамперед, мова йде про проведення зустрічей з виборцями, прийом громадян; інформування членів територіальної громади про роботу відповідних органів та посадових осіб місцевого самоврядування; співпраця з членами територіальної громади, які беруть безпосередню участь у місцевому самоврядуванні; вивчення громадської думки та потреб громади; звітування про свою діяльність. Ці питання визначають й предмет його відповідальності перед громадою.

Законодавством передбачається, що у разі не виправдання депутатом місцевої ради довір'я виборців, він може бути в будь-який час відкликаний ними у законодавчо встановленому порядку. На сьогоднішній день процедурою такого відкликання є «народна ініціатива», порядок якої визначено ст. 37 - 48 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» [1].

Відповідальність нерозривно пов'язана з низкою інших понять на основі яких вона забезпечується на практиці. До таких понять належить «підзвітність», яка є одним з ключових принципів, що забезпечує регулювання відносин відповідальності публічної влади. Цей принцип закріплено у низці документів, що визначають міжнародні стандарти місцевого самоврядування, зокрема «Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні», «Утрехтській декларації про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін» [2 – 3]. Реалізація принципу підзвітності забезпечує виконання такого елемента структури відповідальності як контроль та оцінка поведінки.

Таким чином, у забезпеченні ефективної та результативної діяльності депутатів місцевих рад особливе місце належить компетентностям, пов'язаним із реалізацією представницьких інтересів територіальної громади. Їх набуття нерозривно пов'язано з відповідальністю, яка є стрижнем, що зміцнює ідейно-ціннісний зміст регулювання суспільних відносин.

Список використаних джерел

1. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 липня 2002 р. № 93-IV. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15>
2. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендована до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління (м. Валенсія, 15 – 16 жовтня 2007 р.). – Режим доступу : http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf
3. Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін : Рада Європи; Декларація, Міжнародний

Шпітун І.І.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: РОЛЬ У «СУСПІЛЬСТВІ СПЕКТАКЛЮ»

«Реформування» перетворилося на своєрідний девіз вітчизняного державного управління: невинне й нестримне удосконалення майже всіх сфер життєдіяльності суспільства, яке триває вже три десятиліття. Критика реформ на зразок «все вдосконалюється, але нічого не покращується» наштовхується на розлогі міркування щодо необхідності комплексного підходу, негативного спадку минулого, виваженості, браку стратегії та відповідних компетентностей тощо. Коли говорять про реформування інститутів держави, згадують про необхідність реформування інституту державної чи – в залежності від контексту – публічної служби, яке повинне забезпечити успішність всіх інших реформ.

Слід зауважити, що невиправдана ідеалізація концепту «реформа» перетворила його в очах більшої частини співвітчизників на своєрідний жупел, призначений для приховування злочинних намірів і корупційних діянь. Однак чим, як не постійним «реформуванням», є управління в будь-якій сфері? Долати опір зовнішнього середовища і узгоджувати фактори внутрішнього – до цього, власне, і зводиться управління, з усіма його канонічними функціями (планування, організація, мотивація і контроль) та зв'язуючими процесами (комунікація і прийняття рішень). Звичайна життєдіяльність окремої людини, сім'ї, малого чи великого підприємства – це щоденна і щогодинна зміна форми – як зовнішньої, так і внутрішньої.

Власне, успіх реформування (необхідність, доцільність, спрямованість тощо) і визначається точністю й повнотою оцінки зовнішнього середовища, до якого за умови неякісної обсервації можуть долучитися ще недавно «власні», внутрішні елементи, які чомусь випали із системи. Сказане повною мірою стосується публічної служби: цей інститут держави за роки функціонування набув статусу інституту суспільного, зовнішнє середовище якого (у картографічній проекції) не обмежується географічними кордонами держави. Наприклад, так зване «укрупнення районів» (з усіма наслідками для кадрового складу відповідних органів влади) у Радянському Союзі відбулося в 60-ті роки ХХ століття майже синхронно з аналогічною за змістом реформою місцевих органів влади у більшості країн Європи. Не завадила їй «залізна завіса». Варто наголосити, що всі укрупнення, незалежно від того, як саме презентували їх необхідність політичні діячі, відбувалися аж ніяк не з метою економії 2-4-7 ставок: історики досі досліджують феномени «економічного чуда», які відбулися в 50 – 70 роки ХХ ст. в СРСР та ряді інших розвинутих країн.

Здійснена ретроспектива покликана ілюструвати важливу ідею щодо синхронності трансформацій аналогічних інститутів у відповідності до суттєвих змін середовища їх існування. Можливо, зміни не відразу помітні, адже велике, так би мовити, видно здалеку. Які ж зміни відбуваються в царині публічної служби у глобальному вимірі? На жаль, сьогодні неможливо достатньо точно визначити характер цих змін: наближеність у хронологічному вимірі стане на заваді

об'єктивності. Інша справа – географічний простір і великий масив даних, розгляд яких може дати ідеї для подальшого пошуку.

Трансформація ролі та місця сучасної держави, про яку не говорив тільки ледачий, в аспекті функціонування та взаємодії центральних і місцевих органів влади набула двох орієнтацій: впровадження ринкових механізмів або «маркетизація» і розвиток демократичних начал. В Україні перша орієнтація проявляється, зокрема, в поширенні аутсорсингу, запроваджується інститут приватних судових виконавців, підприємці-митні брокери перебирають на себе значну частку взаємодії учасників ЗЕД і держави, охорона і розшук, які в традиційному уявленні належали до прерогативи державних служб, теж інтенсивно освоюються підприємцями. Дедалі більше функцій, що виконувалися «службами» – як установами – відходять до підприємств (поки що державних): метрологія, стандартизація, сертифікація продукції, технічне регулювання виробничих процесів, якості систем управління тощо. Змінюється формат представництва ЦОВВ на місцевому рівні: обласні управління ряду структур перезасновуються без утворення юридичної особи.

Щодо другого напрямку трансформації слід звернутися до європейського досвіду, акумульованого, зокрема, в ідеї проекту Європейської Хартії регіонального самоуправління, оприлюдненої в 2008 році. Сам факт появи проекту подібного документа свідчить про тенденцію в розвитку місцевого самоврядування, переходу його на новий рівень, що передбачає надання регіонам прав, аналогічних закріплених Європейською хартією місцевого самоврядування (1985 р.) і заснованих на началах субсидіарності. Держава трансформується, але не зникає: унітарні держави ніби «федералізуються», федеративні – наче «унітаризуються», частина функцій держави передається іншим структурам та виконавцям. Головною умовою, а, можливо, засобом, такого транзиту є збереження керованості суспільства. Неминучі кризові явища, які відбуваються в західних країнах, врешті-решт знаходять щасливий розв'язок, соціальний порядок, стабільність і контроль зберігаються попри поодинокі ексцеси у виконанні екзальтованих мрійників і замовних протестувальників. Таким чином, зміни у співвідношенні центральної і місцевої влади свідчать, що державний примус у забезпеченні керованості суспільства поступається іншим формам підтримання лояльності соціальному порядку.

Чи можна охарактеризувати середовище трансформацій держави та її інститутів? Очевидно, так, але за умови належного «віддалення». Тут має допомогти філософський погляд на предмет осмислення. Наприкінці тих же «благополучних» 60-х років ХХ століття французький філософ, історик і громадський діяч Гі Дебор висунув і обґрунтував концепцію «суспільства спектаклю»: суспільства нестримного споживання, сформованого під впливом засобів масової інформації. У цьому суспільстві панують відносини, опосередковані нав'язаними людям образами, здійснюється тотальний поліцейсько-бюрократичний контроль і навіть суспільний протест перетворюється на товар. Через півстоліття щось із сказаного філософом виглядає надмірним, щось – надзвичайно влучним і сучасним. Дійсно, нашу увагу й вільний час поглинають різноманітні шоу, видовища та вистави, які не оминули й того, що завжди було вкриті завісою таємниці – державного управління. Телефір і інтернет перенасичені

численними ток-шоу та інтерв'ю за участю недорікуватих службовців, балакучих експертів і нестримних на слово політиків. Деколи здається, що відому характеристику бюрократії К.Маркса можна перефразувати: «Видовище перетворюється на державну справу, а державна справа – на видовище».

Образ «спектаклю» як «самостійного руху неживого» дозволяє зрозуміти, що саме відкрило Г.Дебору його філософське світобачення: вислизання реального, заміщення живої реальності ідеальними «неживими» образами. Очевидно, осмислення ідей, викладених у «Суспільстві спектаклю», потребує іншого простору й іншого формату, зауважимо зараз, що «спектакль» як форма людської взаємодії, на яку вказує філософ, виступає одним із засобів, яким сучасний інститут держави забезпечує керованість суспільства.

Справді, говорячи метафорично, по який бік «рампи» не опинилася б особа, її поведінка перебуває під «м'яким» контролем, опосередкованим середовищем: правила поведінки і присутність сусідів утримують глядача на місці, а розгортання сценарію «веде» його увагу певною траєкторією; якщо ж доводиться потрапити «у світло софітів», відведена роль і вимоги сценарію практично не залишають шансів на автономну поведінку. Постановя «спектаклю» як суспільного явища у всьому розмаїтті проявів – не результат чиясь злої волі чи злочинного наміру. Це, швидше, реакція «суспільства» (можливо, слід говорити навіть про «культуру») на втрату чогось суттєвого, намагання заповнити порожнечу бодай видимістю. Напевно, історії відомі й інші звернення до шоу як управлінського засобу, яким передували умови, схожі на описані Г.Дебором: у формулі «хліба й видовищ» давньоримського сатирика Ювенала – ціла епоха, в яку, власне, й почався занепад Риму, а розтиражований тогочасними пропагандистами брежнєвський вислів «є хліб – буде й пісня» виглядає кволюю спробою виправдати поставки канадського зерна в країну, славетну своїми чорноземами. Можна також згадати феномен карнавалу у його численних соціокультурних варіаціях: «обертання» дійсності, занурення в ігрову реальність тисячоліттями каналізувало невдоволення, соціальне та психологічне напруження учасників театралізованих вистав і дійств.

Як же пов'язані «спектакль» і публічна служба? На поверхні – згадані вище шоу та інтерв'ю, можна також говорити про різні «свята врожаю» чи пісенні конкурси, які організують посадові особи місцевого самоврядування. До списку «спектаклів» слід занести і передвиборчі зустрічі, і звіти перед громадськістю, і публічні обговорення стратегій розвитку, і прийняття «бюджетів участі», і оформлення інтернет-петицій тощо. Всі перелічені (й неназвані) форми об'єднуює спільна риса: вони є дійсними лише при умові залучення досить значного числа громадян. Забезпечення соціальної залученості – ось завдання, яке передусім змушені виконувати органи публічної влади, хоча це й не записано у нормативних документах.

Зауважимо, що демократизація місцевого управління, що йде обіруч із залученістю громадян, неоднозначна. Досить згадати приклади Каталонії, Шотландії, Країни Басків, Фландрії, Корсіки, Південного Тіролю та ін. – регіонів Європи, які в гонитві за ще більшими матеріальними благами час від часу впадають у «юнацьку хворобу» сепаратизму. У вітчизняних реаліях тематика залученості концентрується навколо більш приземлених речей: вивезення твердих побутових

відходів, якість доріг, функціонування ФАПів тощо. Приводи для спроб спільної дії – діаметрально відмінні, але спрямованість – та ж.

Підсумовуючи, необхідно сказати, що окреслені вище тенденції формують запит на специфічні вміння представників публічної служби: не просто налагодити діалог як обмін «репліками» із суспільством/громадою, а забезпечити дієве залучення громадян до створення «сценарію» спільного життя, а відтак – до його узгодженого й щирого виконання. Слід лише пам'ятати, що парадоксальна логіка спектаклю ставить на перше місце «пісню» як умову наявності «хліба» та інших матеріальних благ. Наскільки вдалим буде цей досвід – покаже час. Show must go on.

Ярещенко О.В.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ

Діяльність державних службовців та працівників правоохоронних органів, зокрема, органів внутрішніх справ, має спільні риси. Це пояснюється тим, що вони мають не лише стояти на варті закону, але й, маючи великі владні повноваження, не допускати порушень законності. Формування фахової готовності таких працівників пов'язане із об'єктивними і суб'єктивними чинниками, що мають вплив, з одного боку, це безпосереднє формування правосвідомості, з іншого психологічні особливості і тенденції діяльності, особистості в єдності. Крім того, процес формування не є тільки процесом становлення, набуття закінченості і зрілості, але, як і будь яка соціалізація, припускає розвиток цих форм, їхню динамічність. Так, до об'єктивного чинника ми відносимо середовище функціонування правосвідомості. Чинник суб'єктивного характеру – професійні здібності, як сукупність індивідуально-психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що склалися в ході професійної освіти і діяльності на основі існуючих задатків, загальних і соціальних здібностей і включення їх в свою структуру. Професійні здібності визначають успішність професійного навчання і оволодіння складними елементами професійної діяльності.

Однією з рис професій цього роду є ризиконебезпечність, яка висуває високі вимоги до їх представників. Такі люди мають вміти постійно контролювати свій стан, бути готовими до швидкого прийняття рішень, адекватно оцінювати ситуацію, а також бути здатними до ризику. Підвищений фактор ризику передбачає дефіцит інформації і часу на обміркування, необхідність прийняття адекватного рішення, високу відповідальність за виконання завдання, наявність неочікуваних перепон. Все це потребує значних психічних зусиль і психологічної стійкості, висуває підвищені вимоги до стану психічного здоров'я особистості. Сильні емоційні й фізичні навантаження створюють передумови до виникнення у представників ризиконебезпечних професій психічних, соматичних розладів, асоціальної поведінки, настає етап психічної нестійкості [2]. Наслідком таких станів є професійне вигорання, стреси і також нездатність адаптування до нових викликів.

За таких умов важливими чинниками професійності є стресостійкість та адаптивність особистості, за відсутності яких можливе психологічне вигорання.

Тобто, представники ризикованих професій є однією з категорій людей, яка схильна до переживання кризових станів. Як правило, професійна криза проявляється: в емоційному виснаженні, цинічній оцінці та ставлення до праці і її результатів, а також недостатності відчуттів власних досягнень. Ю.А. Александровський зазначає, що можливість виникнення і характер психогенних порушень, їх частота, вираженість і динаміка залежать від багатьох факторів: характеристики екстремальної ситуації, готовності людей до діяльності в несприятливих умовах, наявності наочних прикладів подолання труднощів [1].

В.І. Лебедев у своїй праці наголошує, що діяльність в екстремальних умовах діяльності певним чином впливає на психічний стан особистості. Він стверджує, що більшість представників ризиконебезпечних професій в умовах серйозного ризику відчувають стеничні емоції [2]. Г.Нікіфоров класифікує умови діяльності за ступенем нервово-психічної напруги. Найменший рівень напруги властивий звичним умовам діяльності. Високий же рівень напруги характерний для екстремальних умов діяльності, так як саме в таких умовах на людину діє цілий ряд негативних чинників зовнішнього середовища [4].

Емоційна стійкість і надійність роботи підвищується, якщо людина наперед ознайомена із особливостями діяльності, готова до неї професійно і психологічно. Велике значення під час роботи в екстремальних умовах відіграють моральні, вольові та інші характеристики особистості, почуття відповідальності, схильність до самопожертви, альтруїзм [5]. Для узагальненої оцінки цих якостей, у психології використовується термін „надійність особистості” [4]. Однак роль морально-психологічного фактору і професійної підготовки під час роботи людини в стресових ситуаціях не слід переоцінювати. У кожній людині індивідуальні властивості нервової системи, отже навантаження по-різному впливає на працездатність. З іншого боку, до екстремальних умов діяльності можна звикнути, але це не найкращий шлях.

Отже, спостерігаємо взаємозв'язок – особливості професійної діяльності формують психічні якості особистості, підпорядковуючи їх вимогам, які пред'являються до тієї чи іншої сфери людської діяльності і зворотньо, якості зумовлюють успішність у професії. Тому кожен суб'єкт, що виконує правоохоронну роботу, має свідомо удосконалювати свої психічні якості, аналізувати їх відповідність щодо обраної ним професії.

Список використаних джерел

1. Александровский Ю.А. Психогении в экстремальных условиях / Ю.А. Александровский, О.С. Лобастов, Л.И. Спивак, Б.П. Щукин. – М.: Медицина, 1991. – 470с.
2. Лебедев В.И. Личность в экстремальных условиях / В.И.Лебедев. – М.:Политиздат, 1989. – 303с.
3. Малкина-Пых И.Г. Психологическая помощь в кризисных ситуациях / И.Г.Малкина-Пых. – М.:Эксмо, 2008. – 928с.

4. Психология здоровья: учебник для вузов / Г.С.Никифоров. – СПб.: Питер, 2003. – 607с.
5. Психология экстремальных ситуаций / В.В.Рубцов, С.Б.Малых. – 2-е изд., стер. – М.: Психологический ин-т РАО, 2008. – 304с.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Альван Амро, аспірант кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом

Андрушко Ольга Олегівна, студентка Київського національного торговельно-економічного університету

Архипенко Іван Михайлович, к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України,

Аршулік Олександр Сергійович, студент інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Атаманчук Павло Петрович, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Бабаченко Наталія Володимирівна, аспірантка Університету митної справи та фінансів

Багрім Ольга Андріївна, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Биковська Ольга Назарівна, аспірантка ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

Бобровська Олена Юріївна, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики, ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, д. держ. упр., професор

Бобровський Олексій Ілліч, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Борисова Наталія В'ячеславівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Бутирська Тетяна Олександрівна, д.держ.упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Валах Альона Ігорівна, слухач факультету публічного управління та адміністрування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Ванда Ганна Юрївна, слухачка Дніпропетровського національного університету ім. О. Гончара

Ворона Петро Васильович, перший проректор Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, віце-президент Академії парламентаризму, депутат Полтавської обласної ради, д.держ.упр., доцент

Вуколов Володимир Васильович, старший викладач кафедри МУП ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Гнітько Інеса Валеріївна, к.фарм.н., докторант кафедри парламентаризму та публічного менеджменту НАДУ при Президентіві України,

Гончарук Наталія Трохимівна, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, заслужений діяч науки і техніки України

Горіна Юлія Володимирівна, студентка магістратури факультету психології, політології та соціології Національного університету «Одеська юридична академія»

Гуртова Юлія Вікторівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Демошенко Генадій Валентинович, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Дзвінчук Дмитро Іванович, д.філос.н., професор, директор інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,

Дідківський В'ячеслав Миколайович, перший заступник Голови Державної служби України з безпеки на транспорті, аспірант кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин НАДУ при Президентіві України

Добрянська Олена Миколаївна, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР» м. Дніпро

Дуденок Валентина Іванівна, к.філос.н., доцент, доцент кафедри історії та філософії Бердянського державного педагогічного університету

Єрофєєва Еліна Олегівна, студентка Київського національного торговельно-економічного університету

Калашник Надія Сергіївна, д.держ.упр., доцент, професор кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

Кандагура Катерина Сергіївна, к.держ.упр., доцент Київський національний торговельно-економічний університет

Капітаненко Наталія Петрівна, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного інституту Запорізького національного університету, к.ю.н., доцент

Кирий Сергій Леонідович, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри державного управління ХарРІДУ НАДУ при Президентові України,

Клочко А., Університет митної справи та фінансів, м.Дніпро

Колєда Г., аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України, начальник відділу туризму і ребрендингу КП «Агентство розвитку Дніпра» Дніпровської міської ради

Корвецький Олександр Дмитрович, к.мед.н., доцент кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук ОРІДУ НАДУ при Президентові України,

Кравченко Тетяна Анатоліївна, д.держ.упр., професор кафедри публічного управління та землеустрою Класичного приватного університету, м. Запоріжжя,

Кришень Олена Вікторівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Кузьменко Віктор, аспірант кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Лебедєва Надія Анатоліївна, аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ

Лисюк Ірина Євгенівна, аспірантка кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук ОРІДУ НАДУ при Президентові України

Литвинова Лариса Володимирівна, кандидат психологічних наук, доцент.

Лола Вікторія Василівна, к.держ.упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України,

Лютий Марк Олегович, аспірант кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Мазур Олександр Григорович, аспірант кафедри інформаційних технологій та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Марутян Кристина Каренівна, головний спеціаліст Департаменту організаційно-апаратної роботи МВС України, аспірантка НАДУ при Президентові України

Мейко Олександр Володимирович, Національна академія Державної прикордонної служби імені Б. Хмельницького

Мирненко Валерія Вікторівна, аспірант кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук ОРІДУ НАДУ при Президентові України

Могильний Сергій Аркадійович, к.філос.н., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Мороз Олег Семенович, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного інституту Запорізького національного університету, к.е.н., доцент

Мудренко Наталія Володимирівна, аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України

Незять Вікторія Іванівна, аспірантка кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Онуфрієнко Галина Сергіївна, доктор філософії у філологічних науках, доцент, доцент кафедри українознавства та загальної мовної підготовки НУ «Запорізька політехніка»

Онуфрієнко Олексій Володимирович, к.ю.н., доцент

Оргієць Оксана Миколаївна, к. держ.упр., доцент кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ЗНУ

Орлів Мар'яна Степанівна, д.держ.упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна, д.держ.упр., завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом

Пашков В. О., к. політ. н., НТУ «Дніпровська політехніка»

Петренко Віктор Павлович, д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,

Петренко Оксана Станіславівна, к.держ.упр., доцент доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Пирогова Юлія Валеріївна, аспірант 2-го курсу кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Письменний Ігор Володимирович, д.держ.упр., професор, декан факультету публічного управління та адміністрування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Полторацька Наталя Володимирівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Правдін В. І., студент спеціальності 291 «Міжнародні відносини», НТУ «Дніпровська політехніка»

Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету

Прокопенко Леонід Львович, завідувач кафедри права та європейської інтеграції ДРІДУ НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., професор

Прудиус Леся Василівна, д. держ.упр., заступник директора УШУ- керівник центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування,

Сахарова Катерина Олександрівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Серьогін Сергій Михайлович, д. держ. упр., професор, директор ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Сорокіна Наталія Григорівна, к. держ. упр., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Сурай Інна Геннадіївна, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, доцент

Тарасенко Тетяна Миколаївна, к.держ.упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Тимчук Айна Леонідівна, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Тихоненко Олександр Олександрович, магістр з державної безпеки Інститут УДО України

Фросіняк Руслан Вікторович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ

Шевцов Віталій Григорович, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Шпекторенко Ігор Валентинович, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Шпітун Іван Іванович, к.філос.н., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Щербаков Павло Семенович, к.е.н., доцент, заступник директора з підвищення кваліфікації і міжнародного співробітництва ДРІДУ НАДУ при Президентові України

Ярещенко Олександр Валентинович, аспірант кафедри психології Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди

ЗМІСТ

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Серьогін С.М. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	5
Липовська Н.А. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	7
Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ	9
Маланчій М.О. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СТРУКТУРІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	11
Кравченко Т.А. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	13

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Бутирська Т.О. ТЕКТОНІКА ДЕРЖАВИ І ПРОБЛЕМИ ВРІВНОВАЖЕНОСТІ ПРИСТРАСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	15
Бобровський О.І. СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ Й ІНТЕЛЕКТ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	17
Горіна Ю.В. БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	20
Дідківський В.М. РЕФОРМА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	22
Добрянська О.М. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	24
Єрофєєва Е.О. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	26
Кирій С.Л. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	28

ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	
Колєда Г. СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ДЕСТИНАЦІЯМИ, ЯК ОСНОВА УСПІХУ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	30
Кришень О.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ПОРТУГАЛІЇ	32
Марутян К.К. ГЕНДЕРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ	34
Онуфрієнко О.В. «СПУСТОШЕНА ДЕРЖАВА»: РИЗИКИ НАДМІРНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ, АГЕНЦІЗАЦІЇ, КАДРОВИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПРИВАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ	36
Письменний І.В. ПОСИЛЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	38
Прилепа Н.В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	41
Сахарова К.О. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ	43
Сорокіна Н.Г. ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	44
Сурай І.Г., Мудренко Н.В. ДИПЛОМАТИЧНИЙ РАДНИК ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ – ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН	46
Тихоненко О.О. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ	47
Фросіяк Р.В. ВИБОРЧИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ: ЗАКОНОТВОРЧИЙ ПРОЦЕС	49

КАДРОВІ ПРОЦЕСИ І ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Калашник Н.С. ЗМІНИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ВИМОГИ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА	51
Андрушко О.О. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	53
Багрім О.А. ІНСТИТУТ НАСТАВНИЦТВА ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	55
Биковська О.Н. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ФОКУСІ МОДЕЛІ 5-Р	57
Ванда Г.Ю. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	59

Вуколов В.В. ОДИН З ПІДХОДІВ ЩОДО РОЗРОБКИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ)	61
Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Аршулік О.С. ПРО СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА У ВІТЧИЗНЯНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	63
Дуденок В.І., Могильний С.А. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	65
Капітаненко Н.П. ПРАВОВИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	67
Лисюк І.Є. ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ 4Р У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	69
Литвинова Л.В. ЦІННІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	71
Мазур О.Г. ВАРІАНТ ПРОВЕДЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	72
Мейко О. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНОЇ СТРУКТУРИ ПРИКОРДОННОГО ПІДРОЗДІЛУ	74
Мороз О.С. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	76
Незять В.І. КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: АСПЕКТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	78
Петренко О.С., Валах А.І. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	80
Пирогова Ю.В. ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	82
Тимчук А.Л. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА 2021 – 2027 РР.	84
Шпекторенко І.В. СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (БЛОКОВИЙ ПІДХІД)	86

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ»

Бобровська О.Ю. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СКЛАДНИКА В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	88
Борисова Н.В. ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	90
Лебєдєва Н.А. МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МОВНИЙ АСПЕКТ	91

Онуфрієнко Г.С. МОВНОКОМУНІКАТИВНИЙ І РИТОРИКОЗНАВЧИЙ ВЕКТОРИВ СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	93
Петренко В.П., Орлів М.С. ПРО МЕТОДИКУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЯВЛЕННЯ ВПЛИВУ ЕФЕКТУ ДАННІНГА-КРЮГЕРА НА КАДРОВЕ НАПОВНЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	95
Шевцов В.Г. НОВА МОДЕЛЬ «КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ» КЕРІВНИКА В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	96
Щербаков П.С. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ КАДРІВ ДЛЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	99

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ворона П.В. ДИСКРИМІНАЦІЙНІ НЕДОРЕЧНОСТІ ВИБОРЧОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО МІСЦЕВІ ВИБОРИ	101
Альван А. ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	104
Архипенко І.М. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	106
Атаманчук П.П. КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	109
Бабаченко Н.В. СУТНІСТЬ СОЦІОКОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	111
Гнітько І.В. ПРОФЕСІЙНЕ ЗДОРОВ'Я – ЗАПОРУКА ЯКІСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	112
Гуртова Ю.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ПРОФЕСІЙНОГО КОРПУСУ СУДОВИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ	114
Демошенко Г.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	116
Клочко А. НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ЮСТИЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ	119
Корвецький О.Д., Мирненко В.В. РОЛЬ ДЕРЖАВИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	120
Кузьменко В. ЦИФРОВИЙ РИНОК ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	123
Лола В.В. РОЛЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У ФОРМУВАННІ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ГРОМАД	125
Оргієць О.М. ЗАЛЕЖНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ВІД ПЛИННОСТІ КАДРІВ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	127
Пархоменко-Куцевіл О.І. РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО	129

АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	
Пашков В. О., Правдін В. І. РОЛЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У ФОРМУВАННІ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ГРОМАД	131
Полторацька Н.В. САМООРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	133
Прокопенко Л.Л. ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИВІЛЬНОЇ СЛУЖБИ В ПОЛЬЩІ	135
Тарасенко Т.М. КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕПУТАТА МІСЦЕВОЇ РАДИ В ПРЕДСТАВНИЦТВІ ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	136
Шпітун І.І. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: РОЛЬ У «СУСПІЛЬСТВІ СПЕКТАКЛЮ»	138
Ярещенко О.В. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ	142
Відомості про авторів	144

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Матеріали науково-практичної конференції

21 грудня 2019 р., м. Дніпро

За загальною редакцією С.М. Серьогіна

Підписано до друку 21.12.2019

Формат 60x84¹/₁₆ Папір офсетний. Гарнітура Times
Друк: різнограф. Ум.друк.арк. 20,24. Обл.-вид.арк. 21,14.
Наклад 300 примірників

*За зміст та мовностилістичне редагування
відповідальність несуть автори*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №1743 від 06.04.2004 р.

Україна, 49044, м.Дніпропетровськ, вул.Гоголя, 29
тел. (056) 744 75 14

Обкладинка і тиражування ПП Федорченко О.О.
м.Дніпропетровськ, вул.Гоголя, 10а, оф.38