

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

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Матеріали науково-практичної конференції

25 вересня 2020 р., м. Дніпро

**ДРІДУ НАДУ
2020**

ББК 67.401.02
УДК 35.08::352.075
Т33

Схвалено Вченою радою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Протокол № 05/235 від 29.09.2020 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. 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.

Т33 Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. – 129 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, 2020

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Серьогін С.М., Письменний І.В.

СВІТОВОЇ КРИЗА ЯК МОЖЛИВІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ІНСТИТУТ СУСПІЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Світова соціально-економічна криза 2020 року, спричинена поширенням коронавірусу COVID – 19, стала надзвичайною подією в життєдіяльності людства, яка лавино подібно змінила сучасну реальність. Кожна країна, виходячи з власних можливостей, застосовує різноманітні заходи упередження та боротьби з цією хворобою, шукала та продовжує шукати шляхи максимально вигідного для себе виходу з цієї ситуації. Безумовно, провідна роль у цьому процесі належить інституту публічної служби, на підсистемі якої покладається прийняття та реалізація відповідних ситуативних та стратегічних рішень.

Очевидно, що весь світ опинився в зоні біфуркації і поки що складно прогнозувати коли дестабілізаційні процеси (зростання ентропії) зміняться на протилежні – стабілізаційні (зменшення ентропії). Адже у біфуркаційний період у соціальній системі відбувається радикальна перебудова, що виявляється у боротьбі соціальних структур та акторів, завдяки чому змінюється конфігурація взаємовідношення порядку та хаосу. Фактично старі параметри порядку руйнуються або суттєво змінюються, після чого починають формуватися нові параметри порядку. При цьому у біфуркаційний період порядок і хаос взаємодіють нелінійно, відповідно порядок може трансформуватися в хаос, а хаос в порядок. У будь-якому випадку відбуваються еволюційні зрушення (різкі зміни), що як правило супроводжуються структурною дезінтеграцією та подальшою інтеграцією на основі перебудови суспільних взаємовідносин [1; 4].

Еволюційні зрушення слід розглядати як комплекс інформаційних, соціальних і культурно-ціннісних змін, що визначають перехід від одного сценарію суспільного розвитку до іншого. У випадку еволюційного зрушення формується якісно інше співтовариство, з іншим характером соціальних взаємовідносин, що обумовлює новий стан функціонування системи за іншим сценарієм суспільного розвитку. Новий стан системи виникає в результаті флуктуацій як емерджентна властивість соціальної спільності, що самоорганізується та виявляється в точках біфуркації у вигляді актуалізованих управлінських впливів.

Найбільша ймовірність виникнення еволюційних зрушень в кризових зонах, коли значення певних параметрів порядку досягають своїх граничних величин, обумовлених ресурсами управління. У кризових зонах нестійкість системи підвищується, і в неї виникають нові можливості, які вона може реалізувати як вибір у точках біфуркації. Відповідно системна криза цілком може стати тим фактором, який змінює систему у напрямі зменшення ентропії. Водночас вибір подальшого сценарію суспільного розвитку є практично недетермінованим, тому що залежить від багатьох факторів, зокрема від перебудови формату взаємовідносин між владною елітою (публічною службою) та суспільством.

Система публічної служби (як і будь-яка система) не є незмінною, раз і назавжди заданою, вона має розвиватися разом із суспільною життєдіяльністю. Адже

становлення систем – аж ніяк не кінцевий акт. Система, що одного разу виникла, вдосконалюється, розвивається, доповнюється в найрізноманітніші способи. Змінюються та виникають нові елементи системи, їх зв'язки, відбувається перетворення одних елементів на інші. У певних випадках нові елементи виникають шляхом розвитку, трансформації старих, в інших – за допомогою поділу існуючих компонентів, у третьому – система асимілює, вбирає у себе дещо зовнішнє і перетворює його у власний елемент тощо. Відповідно у межах держав утворюються якісно нові політичні системи, формуються нові механізми управління, вдосконалюється міжелементна взаємодія та суспільні відносини.

Очевидно, що знаходячись в умовах постійного динамічного розвитку, і держава, і суспільство, і система публічної служби, які умовно являють собою об'єднання одних і тих самих людей (громадян), орієнтуючись на становлення України як правової, демократичної та соціальної, а суспільства як громадянського, мають постійно зближуватися. Таке зближення відповідно до теорії самоорганізації соціальних систем, полягає насамперед у новому змісті зв'язків та взаємодії з соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, які б надали змогу не тільки збільшити ефективність прийняття управлінських рішень, їх виконання та реалізації, а й створили оптимальні умови для громадського контролю за виконанням цих рішень, мінімізуючи політичне протистояння в суспільстві та посилюючи його потенціал.

На жаль, українська система публічної служби являє собою значною мірою самостійну, відмежовану від суспільства систему, яка функціонує відповідно до власних цілей і завдань, що значно відрізняються від національних. Сучасні засоби взаємодії та обміну між владою і суспільством мають певною мірою антагоністичний характер, одна зі сторін (влада) традиційно розглядає іншу (суспільство) як своє джерело існування і в такий спосіб обмежує її власну можливість нормально існувати, функціонувати та розвиватися [2, с. 174]. Відповідно, держава, дедалі більше відсторонюючись від суспільства, втрачає здатність контролювати динаміку самоорганізаційних процесів і фактично із засобу соціального впорядкування стає ареною боротьби за владу заради захисту інтересів домінуючої вузької соціальної групи суспільства. Натомість, від публічної влади українці очікують не декларацій, командування чи вказівок, а надання якісних адміністративних послуг на будь-якому рівні публічного управління кожному громадянину. Тобто, соціальні очікування й вимоги громадян виступають детермінантами забезпечення соціальної орієнтації публічної служби.

Отже, в умовах, коли основними тенденціями сучасних соціальних систем є дедалі складніша людська взаємодія, зростаюча свобода діючих суб'єктів і суспільних груп, що ґрунтується на визнанні необхідності забезпечення гармонійного поєднання приватних і суспільних інтересів, публічній службі, на наше переконання, доведеться здійснити власну трансформацію в напрямку його перетворення в інститут суспільної взаємодії. Без такої трансформації неможливо здійснювати управляючі впливи вчасно, в потрібному місці, в необхідному напрямку та адекватно зростаючому різноманіттю соціальної реальності.

Під інституційною трансформацією ми розуміємо процес якісного оновлення взаємовідносин усіх підсистем публічної служби як із суспільством в цілому, так і з окремими громадянами. Така трансформація полягає передусім у зміні ідеології

функціонування системи публічної служби, діяльність якої буде спрямована на суспільне служіння за активної співучасті та взаємодії інституцій громадянського суспільства щодо становлення України як демократичної, правової і соціальної держави.

Трансформація публічної служби в інститут суспільної взаємодії має значні переваги, такі як: прозорість та ефективність здійснення управлінських дій, формування атмосфери довіри до публічної влади, порозуміння і конструктивна співпраця адміністративних структур і громадян тощо. Водночас має і певні ризики, такі як: бюрократизація системи публічної служби, пасивність громадян у відносинах з владою, відсутність необхідної нормативно-законодавчої бази тощо. Тому впровадження такого інституту має бути цілісним системним процесом, з використанням кращих практик світового досвіду, адаптованого до національних потреб, а також узгодженим з концептуальними засадами реформування усієї системи публічного управління в Україні та процесом активного формування громадянського суспільства.

Також слід враховувати, що криза характеризується не тільки як негативний процес, а й одночасно такий, у надрах якого через механізми стрибкоподібних змін можуть відбутися позитивні зрушення й зароджується новий порядок, нова система існування. Світовий досвід свідчить: кризи – важлива і навіть необхідна стадія в розвитку будь-якої країни. Держави виходять із криз із сильнішою здатністю до опору, оновленими, наростивши запас внутрішніх сил. Сполучені Штати стали тим, чим вони стали, багато в чому після кризи 30-х років, яку в цій країні називають Великою депресією [3, с. 442].

Тодішня ситуація є яскравим прикладом ефективної взаємодії соціальних (у першу чергу управлінських) структур щодо спільного подолання масштабної суспільної проблеми. В процесі такої взаємодії формується інституційна структура суспільства, яка забезпечує соціально-економічну самоорганізацію на принципах кооперативності між індивідами, соціальними групами, органами публічної влади з приводу задоволення потреб в умовах обмежених ресурсів, збалансування їх інтересів у процесі розподілу та перерозподілу суспільних ресурсів та результатів їх використання. Відповідно існує тісний взаємозв'язок між якістю інститутів та соціально-економічним розвитком: за низької якості перших можливість успішно розвиватися практично виключена.

Отже, за умов достатньої політичної волі можновладців, кризову ситуацію можна використовувати як шанс, який дає можливість після швидкого подолання біфуркаційного періоду, розпочати інтенсивний процес докорінного перетворення змісту діяльності публічної служби. Спробуємо визначити сприятливі фактори, що прискорюють досягнення нового якісного стану організації та функціонування публічної служби саме в процесі подолання кризового стану.

По-перше, будь-яка криза сама по собі вимагає максимальної мобілізації внутрішніх ресурсів на її подолання, що передбачає такі зміни у сфері публічної служби, які будуть чітко підпорядковані досягненню цілей подальшого суспільного розвитку. Адже суспільні трансформації, як правило, надзвичайно важко відбуваються без відповідної трансформації самої системи публічної служби.

По-друге, під час кризи відбувається об'єктивне зближення суспільства з владою, з огляду на справедливе очікування громадян на певну допомогу з боку

структур публічного управління, що актуалізує проблему вироблення нових форм взаємодії в системі “суспільство – держава – людина”, коли роль держави значно посилюється.

По-третє, в такій нестабільній ситуації малі впливи (окремі рішення органів публічної влади) можуть привести, завдяки ефекту нелінійності, до неймовірно швидких та вагомих наслідків, причому як позитивних, так і деструктивних. Тому посилюється відповідальність публічних службовців за результати управлінських дій та подальшу долю соціальної системи.

По-четверте, як правило, в кризових ситуаціях з'являються харизматичні лідери, які можуть здійснити кардинальний вплив на перебіг процесів біфуркаційного моменту та спрямування суспільної енергії на відповідну поведінку усєї соціальної системи.

По-п'яте, бурхливі політичні події в Україні сприяли значному підвищенню політичної свідомості громадян, що у свою чергу посилює суспільну вимогливість до прозорості діяльності публічної влади та примушує органи публічної служби створювати умови для вирішення соціальних проблем населення.

По-шосте, у кризовий період значно пришвидшується зміна домінуючих у суспільстві цінностей, які в стабільній ситуації змінюються значно повільніше ніж соціальна дійсність. Тобто існує велика вірогідність швидкого поширення цінностей громадянського суспільства (соціальна справедливість, верховенство права, солідарність у подоланні кризових явищ та ін.) завдяки фундаментальним змінам у засобах вирішення суспільних проблем, на яких базується публічно-управлінська діяльність. Коли ж соціально значущості цінності змінюються, суспільство реалізує свій потужний потенціал не тільки за рахунок мобілізації різноманітних ресурсів для вирішення поставлених завдань, а й у процесі творчої самоорганізації, яка продукує інновації для здійснення суспільно корисних справ.

По-сьоме, в Україні з 2015 року відбувається реформа децентралізації публічної влади, яка створила підґрунтя для укорінення кардинальних інституційних перетворень, підвищення якості життя громадян і має велике значення для продовження секторальних реформ. Завдяки створенню нової системи розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами влади в Україні сьогодні фактично формується нова система відносин між різними гілками влади та новий баланс стримувань і противаг.

Крім перелічених факторів слід враховувати швидкі темпи розвитку людського потенціалу, що має надзвичайну енергію, яку слід упорядковувати та спрямовувати в необхідному руслі. Маємо на увазі те, що за підвищення певного рівня спрямування енергії в середовище, воно може легко самозбудитися і перейти в режим інтенсивного горіння («лазерний режим») [5]. Суб'єктом, що впливає на усі сфери суспільної життєдіяльності і відповідно на процеси енерго-інформаційного обміну є виключно інститут публічної служби. Завдяки ефективній діяльності останнього достатньо легко можна сприяти конструктивним самоорганізаційним процесам, регулюючи їх різним рівнем доданої енергії, спрямовуючи їх на подальшу оптимізацію взаємовідносин між публічною службою та суспільством із широким залученням самого суспільства в процес публічного управління.

Таким чином, саме від характеру функціонування системи публічної служби багато в чому залежить тип політичного режиму суспільства, його відкритість чи

закритість, політичні, економічні, соціальні, культурні, релігійні та інші відносини, які, у свою чергу, впливають на стабільність існування держави та її розвиток. Світова криза цілком може стати шансом, що значною мірою прискорює впровадження суспільних реформ в Україні і ефективно управління цими процесами залежить від системних змін на всіх рівнях інституту публічної служби. При цьому трансформація публічної служби в інститут суспільної взаємодії та просування до відкритого громадянського суспільства мають відбуватися паралельно – шляхом встановлення інтерактивних відносин між системою органів влади та суспільством, що мають ґрунтуватися на високому рівні довіри до посадових осіб публічної служби. Інститут суспільної взаємодії передбачає побудову конструктивних зв'язків між публічною службою як суб'єкта, що впливає на усі сфери суспільної життєдіяльності та самим суспільством, яке активно бере участь в процесах публічного управління.

Список використаних джерел

1. Арнольд В. И. Теория катастроф / В. И. Арнольд. – М. : Наука, 1990. – 126 с.
2. Білоус В. С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навч. посіб. / В. С. Білоус. – К. : КНЕУ, 2007. – 376 с.
3. Кучма Л. Украина – не Россия / Л. Кучма. – М. : Время, 2004. – 560 с.
4. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Эдиториал : УРСС, 2000. – 432 с.
5. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1989. – 420 с.

Липовська Н.А.

ОСВІТНЬО-НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ АВТОРИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Важливим виявом громадської оцінки професійної діяльності державних службовців є авторитет державної служби в суспільстві, який слід розглядати як загальноновизнаний вплив державних службовців на переконання й поведінку людей, завдяки притаманним або приписуваним їм властивостям або заслугам. Деякі дослідники авторитет традиційно розглядають як вид влади – влади ненасильницької, легітимної. У цьому контексті державна служба без авторитету набуває статусу «влади без влади», тому авторитет з цих позицій сприймається як іманентна ознака державної служби та професійної діяльності державних службовців. З іншого боку, авторитет – це комплексна, інтегральна якість його носія, що складається з багатьох властивостей, які одержали широке визнання. Функціональний авторитет заснований на професійній компетентності особистості, її ділових якостях, ставленні до своєї професійної діяльності. Авторитет, основу якого складає зрілість, має різні форми. Він може ґрунтуватися на перевазі, яке дає знання. У цьому випадку, людина є носієм більшої кількості знань, вона більш компетентна і тому є для інших авторитетом в певній галузі знання – це професійний авторитет. Саме ці форми авторитету є об'єктом розвитку за допомогою освітньої та наукової підготовки.

Вже 17 років в галузі знань «Державне управління» в Україні існує наукова спеціальність 25.00.03 «Державна служба». Захищено 22 докторських та 85 кандидатських дисертацій, виконано понад 20 науково-дослідних тем, проведено 12 науково-практичних конференцій.

Не зважаючи на це, час від часу оголошуються думки, що такої науки немає, що ці дослідження – лише напрям адміністративного права.

Може саме тому науковці, які представляють спеціальність 25.00.03 – державна служба, міцно консолідовані у професійну спільноту, поєднані не тільки творчими, але й міжособистісними відносинами, повагою один до одного.

Спеціальність «державна служба», за якою проводяться захисти докторських і кандидатських дисертацій у галузі науки «Державне управління», як відомо, була введена наказом ВАК України від 9 вересня 2002 року № 368. Перші захисти дисертацій за цією спеціальністю відбулися у спеціалізованій вченій раді Д 26.810.01 у Національній академії державного управління при Президентові України у 2003 році. Раніше (а саме з 1997 року) проблематика, що стосується формування, діяльності та розвитку державної служби досліджувалася здебільшого в межах спеціальності «організація і управління в державних установах», а також інших споріднених спеціальностей.

Спеціальність «Державна служба» охоплює дослідження державної служби як інституту державного управління, покликаного забезпечити реалізацію положень Конституції, законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо впровадження цілей, завдань і функцій держави.

Серед тих, хто першим привернув увагу до цих проблем були Володимир Яцуба, Петро Цегольник, Анатолій Рачинський, Петро Павленчик, Володимир Яцюк та інші відомі зараз науковці.

В.А.Яцюк вперше приділив увагу в роботі договорам на підвищення кваліфікації державних службовців та внесено пропозиції щодо їх вдосконалення. Проаналізовано практику застосування новітніх технологій в системі підвищення кваліфікації в Франції, Англії, Німеччині та інших державах та внесено рекомендації з використання передового досвіду в Україні. На думку автора, без зміни правових засад, організації і управління системою підвищення кваліфікації державних службовців, їх професійного розвитку важко досягти підвищення ефективності державного управління суспільними процесами в Україні.

Це дослідження започаткувало потужний напрям пошуків в науковій площині спеціальності «Державна служба» механізмів удосконалення системи професійного навчання державних службовців (дисертаційні дослідження Ж.В.Таланової, М.П.Міненка, С.А.Опрятного, Н.Г.Синициної, О.Ф.Мельникова, О.А.Харченка, М.В.Терентьева, Л.В.Прудіус, Л.В.Жабенко).

У цей же час виокремлюється ще один напрям наукової рефлексії – Формування й реалізація державної кадрової політики в органах державної влади.

На цьому етапі формування наукової спеціальності дослідників цікавлять і окремі моменти формування особистості державного службовця засобами професійного навчання – мовленнєва підготовка, особистісний розвиток тощо.

Теоретичні міркування Л.О. Воронько, викладені в роботі «Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України» заклали початок науковій дискусії, яка триває і до цього часу.

Фактично до 2003 р. відбувся процес нуклеації в межах наукової спеціальності «Державна служба» і почали формуватися два потужні наукові центри – у Києві і Дніпропетровську.

Першим доктором наук за спеціальністю «Державна служба» в 2004 р. став Сергій Михайлович Серьогін. Його монографія «Державний службовець у відносинах між владою і суспільством» і навчальний посібник «Влада і державна служба: Історичний аспект» до цього часу мають один з найвищих індексів цитування.

У межах цього напрямку під керівництвом доктора наук з державного управління, професора, заслуженого діяча науки і техніки України Сергія Михайловича Серьогіна виконано і успішно захищено чимало дисертаційних досліджень за спеціальністю 25.00.03 – державна служба (Таблиця).

Одним з важливих напрямів дослідницького пошуку Дніпропетровської наукової школи є професіоналізація державних службовців (дисертаційні дослідження О.В.Антонової, Т.В.Кошової, Н.Ф.Артеменко, Ю.В.Яшиної, наукові праці С.М.Серьогіна, Н.А.Липовської, Н.Т.Гончарук, І.В.Шпекторенка).

Подальший розвиток отримав інституційний підхід в дослідженні державної служби, започаткований С.М.Серьогіним (В.Ю.Захарченко, Н.А.Липовська, В.В.Баштанник, О.С.Петренко, І.В.Письменний).

Під впливом творчих пошуків С.М.Серьогіна щодо типових рис особистості державного службовця сформувався окремий напрям досліджень, присвячений соціально-психологічним аспектам їх професійної діяльності (Н.К.Рашитова, Н.А.Липовська, Є.Є.Курасова, Н.Ф.Артеменко, Т.Ю.Витко, О.О.Марценюк, Ю.В.Яшина).

Однією з характерних ознак розвитку спеціальності є залучення до наукового дискурсу практиків державного управління (О.А.Тертишна, А.Ф. Шипко, С.П.Петрусь, А.В.Іпатов, О.М.Резнік, О.М.Шовгеля та ін.).

В межах Дніпропетровської наукової школи підготовлено ще кілька кандидатів наук за спеціальністю «Державна служба»

У 2007 – 2008 рр. були захищені докторські дисертації за спеціальністю «Державна служба» Н.А. Липовської та Н.Т. Гончарук.

У 2012 р. Дніпропетровський регіональний інститут НАДУ при Президентові України поповнився ще одним доктором наук за спеціальністю 25.00.03 – державна служба. І.В.Шпекторенко захистив дисертацію за темою «Управління професійною мобільністю державних службовців».

Протягом цих років у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України підготовлено ще низку робіт за спеціальністю «Державна служба».

Індикатором зміни теоретико-методологічних підходів у дослідженні державної служби стала дисертація Чикаренка О. О. «Управління розвитком Державної податкової служби України: програмно-цільовий підхід» (науковий керівник – д.держ.упр., проф.Ю.П.Шаров).

Продовженням ідеології розробки проблематики спеціалізованої державної служби стало дисертаційне дослідження Саване С.М. «Забезпечення професійної діяльності в системі державної виконавчої служби: організаційно-правові засади». (науковий керівник – В.В.Баштанник).

З 2005 року встановилася і тримається на рівні 5 – 6 дисертацій на рік кількість захищених кандидатських дисертацій. Докторські дисертації за спеціальністю державна служба найбільш активно захищалися в 2007 – 2008, 2011 –

2012 та 2018 роках. Особливо слід відзначити, що у 2018 р. було захищено 3 докторські дисертації за спеціальністю 25.00.03, виконані у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – О.В. Антоною, Р.Г. Ботвіновим, Л.В. Прудіус.

Таким чином, ми спостерігаємо інституціоналізацію наукової школи, адже відбувається, за виразом М.О. Бердяєва «відтворення спільноти», коли з'являється 3 покоління науковців – «учні учнів» д.держ.упр., проф. С.М. Серьогіна.

На сьогодні в Україні 22 доктори наук з державного управління, які захистилися за спеціальністю «Державна служба».

На цей час в Україні діє дві докторські спеціалізовані вчені ради, де захищаються дисертації за спеціальністю «державна служба» в Національній академії державного управління при Президентові України та – в Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

З початку діяльності Спеціалізованої вченої ради у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління НАДУ при Президентові України щорічно захищається декілька здобувачів, які виконували свої дослідження в інших навчальних закладах.

Таким чином, може йти мова про формування в Україні кількох центрів з підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації за спеціальністю «державна служба». Така спеціалізація, на наш погляд, є позитивним явищем, оскільки дозволяє більш якісно проводити підготовку, попередню апробацію дисертацій, атестацію здобувачів.

Роль дисертаційних досліджень за спеціальністю «державна служба» у сучасних процесах формування та розвитку інституту державної служби в Україні, професіоналізації державних службовців чітко проявляється у ході аналізу тематики цих дисертацій. Чинний на сьогодні паспорт спеціальності «державна служба», затверджений постановою президії ВАК України від 14.01.2007 р. № 46-06/11, передбачає 17 напрямів досліджень. Здебільшого роботи виконуються в межах одного з цих напрямів, але окремі роботи своєю тематикою охоплюють декілька напрямів досліджень, прагнучи вирішити низку взаємопов'язаних проблем державної служби. З огляду на це точна та чітка структуризація дисертаційних робіт за їх тематикою є дещо проблематичною. Разом з тим, під час аналізу тематики дисертацій яскраво виявляються основні тенденції щодо вибору напрямів досліджень здобувачами.

На наш погляд, зараз є принаймні два домінуючих напрями досліджень за спеціальністю «державна служба», що користуються найбільшою популярністю серед здобувачів. Близько чверті дисертацій за спеціальністю «державна служба» виконані в межах напряму «формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування; тенденції та порівняльний аналіз розвитку їх професійного навчання». Ще чверть робіт присвячена проблемам, які можна віднести до напряму «організація, мотивація, оцінювання та стимулювання професійної діяльності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування; психологічні, соціологічні та інші аспекти». Тож увага половини науковців, що займаються питаннями державної служби прикута в основному до питань освіти державних службовців і соціально-психологічних аспектів їх діяльності. По 4 – 5 дисертацій можна за тематикою віднести ще до двох популярних напрямів

досліджень: «формування, реалізація та припинення державно-службових відносин у системах служби; принципи, методи, технології, механізми, процедури, особливості добору кадрів та проходження державної служби» та «кадрова політика й управління персоналом у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування». Декілька робіт безпосередньо зорієнтовані на напрям «професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми, методи». Ще 7 – 8 напрямів досліджень представлені однією чи двома дисертаційними роботами. Таким чином, чверть напрямів досліджень, передбачених паспортом спеціальності «державна служба», практично залишаються недослідженими, половина – малодослідженими. На наш погляд, така ситуація пояснюється тим, що здобувачі переважно спираються на попередній досвід науковців у галузях педагогічних наук, соціології, психології. А розробка так званих піонерських для державної служби наукових напрямів вочевидь не приваблює молодих науковців

У цій ситуації, спираючись на функціональний підхід в державно-управлінській практиці, слід вкотре підняти питання про необхідність перспективного планування науково-дослідних робіт, тематики дисертаційних досліджень, їх зорієнтованість не лише на поточні, а й перспективні проблеми української системи державного управління. Так, лише побічно в дисертаційних роботах представлений базовий напрям «теорія й історія державної служби та служби в органах місцевого самоврядування». Більшої уваги в сучасних умовах, на наш погляд, потребують такі напрями як:

- «управлінська діяльність і надання послуг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування»;
- «нормування та стандарти професійної діяльності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування, методи, методики та процедури»;
- «управління системою державної служби та регулювання службою в органах місцевого самоврядування».

Набуває актуальність розробка теоретичних засад модернізації державної служби, особливостей її функціонування в умовах реалізації нового Закону України «Про державну службу».

Розвитку наукової спеціальності «Державна служба» сприяють і щорічні конференції «Теорія і практика державної служби», які проводяться у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

Конференція є щорічним науково-комунікативним заходом Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, який проводиться з метою узагальнення й оприлюднення результатів наукових досліджень у галузі науки державного управління і практики державотворення, розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності державних інститутів, органів державної влади та органів місцевого самоврядування. За ці роки загальна кількість учасників конференції складає 1277 осіб, з них 220 – доктори наук, 450 – кандидати наук, які представляли наукову спільноту Києва, Одеси, Харкова, Полтави, Івано-Франківська, Запоріжжя, Львова, Дніпра тощо Традиційними напрямами наукових дискусій були професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, етичні аспекти у державному управлінні, кадрові процеси і

технології у державному управлінні, ефективні комунікації на державній службі, реформування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних 7 службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Крім того, активно обговорювались проблеми реалізації концепції державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики (2013), адаптації зарубіжного досвіду реформування державної служби (2009, 2010, 2011), гуманізації державної служби (2013), професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах викликів сьогодення (2012-2013, 2015-2016), розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в умовах набуття чинності нового Закону України «Про державну службу» (2015, 2016) тощо. Протягом останніх років сформувалася традиція проведення круглого столу для молодих науковців для обговорення актуальних проблем публічного управління. Під час проведення заходів презентувались результати напрацювань науковців кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України практичного спрямування, зокрема проекти Концепції державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики (2013), Стратегії державної кадрової політики в Україні (2010), проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2011), результати наукових пошуків молодих науковців, які сьогодні беруть участь у заході в статусі кандидатів та докторів наук. Сподіваємося, що конференція «Теорія та практика державної служби» і надалі буде інтелектуальною платформою для обговорення найактуальніших питань розвитку нашої держави.

Еволюція наукової спеціальності «державна служба» як одна із важливих складових професіоналізації кадрів державного управління повинна знайти належне місце в державній кадровій політиці України, а результати проведених досліджень матимуть позитивний вплив на процеси формування та розвитку кадрового потенціалу державного управління в Україні.

Прудіус Л.В., Прудіус О.О.

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ЗАСАДАХ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації та цифровізації суспільства все частіше входить у вжиток у різних сферах, у тому числі і на державній службі, поняття «екосистема».

Компанія Deloitte Consulting у своєму звіті трактує поняття «екосистеми» як спільноти, що складаються з різноманітних суб'єктів, які динамічно розвиваються, створюють і набувають нового змісту у процесі як взаємодії, так і конкуренції [8]. До основних характерних ознак екосистем науковці відносять: взаємодію спільнот та окремих суб'єктів; постійні внутрішні зміни; адаптацію до змін через створення нової якості. На їх думку, кожна спільнота формує свою екосистему й усі вони тісно взаємопов'язані та справляють взаємний вплив одна на одну [1].

У 2019 році наказом Державного агентства з питань електронного урядування України від 09.04.2019 № 24 «Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового

розвитку» введено поняття «цифрова екосистема» – це розподілена, адаптивна, відкрита соціально-технічна система з властивостями самоорганізації, масштабованості та стійкості, подібна до природних екосистем, особливо в аспектах, пов'язаних з конкуренцією та співпрацею між різними сутностями [4].

З огляду на зазначене, державна служба теж перетворилася на екосистему, яку можна розглядати як сукупність її зовнішніх та внутрішніх суб'єктів, взаємодія яких базується на транспарентності, функціональній єдності та інноваційних засадах і спрямована на забезпечення якості державної служби, орієнтованої на потреби громадян та її подальший розвиток з використанням цифрових технологій.

Для впровадження державної політики цифрового розвитку державним органам рекомендовано використовувати інтегровану інформаційну систему, яка є основним ядром цифрової організації, й охоплює технологію надання рішень для персоналу, а також управління партнерською цифровою екосистемою та новими моделями адміністративних процесів, які вона реалізує [4].

З метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій Урядом схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердив план заходів щодо її реалізації. Інформаційна система – це сукупність організаційних і технічних засобів, які забезпечують формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом в державних органах, включаючи інформацію про структуру та штатний розпис державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування і оплату праці, заохочення, відпустки, службову кар'єру, службову дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання [5].

Наразі Національним агентством України з питань державної служби (далі – НАДС) вже розроблено проект «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)», який проходить тестування [2].

Крім того, у 2019 році місією НАДС було визначено створення функції HR в українській державній службі, а стратегією НАДС – посилення органів влади через залучення нових керівників, створення функції HR та культурних трансформацій всередині організації, а також максимальна діджиталізація старих механічних процесів [6]. Суть діджиталізації полягає у грамотному поєднанні людських і програмних ресурсів за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект важливий в державних органах з багатьох причин, основними з них є: здатність аналізувати дані про персонал (аналіз резюме, оцінка ефективності роботи); аналіз потреби у фахівцях; виконання рутинних завдань (наприклад, управління запитами за допомогою ботів); відбір кандидатів на вакансію; ведення когнітивних обчислень (без додаткових досліджень штучний інтелект здатний обчислити по заданих параметрах, хто із співробітників може ефективно керувати, а хто збирається звільнитися найближчим часом) [7].

Тому серед основних досягнень НАДС у 2019 році у сфері діджиталізації слід відмітити: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, HRMIS, Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua); забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС [6].

Наступним кроком діджиталізації на державній службі, на нашу думку, має стати діджиталізація рекрутингу, яка передбачає використання інструментів рекрутингового маркетингу, а також створення цифрового робочого місця для державних службовців та розвиток їх професійних компетентностей.

У «цифровому» робочому місці мають бути поєднані практично всі технології, які використовуються для виконання роботи в сучасному робочому середовищі – як бізнес-застосунки, так і електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей [3].

Таким чином, формування екосистеми державної служби на засадах транспарентності та діджиталізації сприятиме модернізації державної служби, її якості та підвищенню ефективності державного управління.

Список використаних джерел

1. Азьмук Н.А. Екосистема ринку праці України / Н. А. Азьмук // Ринок праці та зайнятість населення. – 2018. – № 2. – С. 33–41.
2. Офіційний вебсайт Національного агентства України з питань державної служби. – URL : <https://nads.gov.ua/>
3. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. – URL : <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
4. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку: наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 09.04.2019 № 24. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19>
5. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.
6. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. – URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
7. Штучний інтелект в HR: як технологія допомагає компаніям керувати персоналом. – URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj-intelekt-v-hr-yak-tehnologiya-dopomagaye-kompaniyam-keruvaty-personalom/>
8. Business ecosystems come of age. / Deloitte. – URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Business%20Transformation.pdf>

СЕКЦІЯ 1.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Бородін Є.І., Тарасенко Т.М.

ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ДОСВІДУ ФРАНЦІЇ)

Транспарентність як характеристика діяльності органів публічної влади викликає запитання у розрізі практичного її втілення в діях та рішеннях публічної служби. Дослідники звертають увагу на те, що транспарентність це не просто суспільна цінність, а також і стосунки між громадянами та органами публічної влади. Підкреслюється її значення як інструмента на службі «справедливості та справедливості демократії» [4]. Транспарентність розглядаємо через прозорість (відкритість, доступність) інформації про управлінські рішення, які приймають органи публічної влади, обґрунтування їх доцільності, а також результати, наслідки їх реалізації.

У контексті управлінської логіки транспарентність розкривають як підзвітність на основі спостереження та забезпечення якості публічних послуг [4]. Для публічних службовців принцип транспарентності значною мірою розкривається через вимоги та обмеження, пов'язані з державною службою, службою в органах місцевого самоврядування. Мова йде про прозорість як засіб моралізації публічного життя (неможливість суміщення державної служби з іншими видами діяльності, конфлікт інтересів, обов'язковість декларування доходів тощо) [4].

Для громадян цей принцип постає як можливість впливати на забезпечення належного функціонування публічних служб [3]. Транспарентність є інструментом контролю громадськості за діями публічної адміністрації, який передбачає консультування з громадянами (користувачами послуг) у процесі прийняття рішень, пов'язаних з організацією та змістом публічних послуг. Основна увага відповідно приділяється оцінці результатів діяльності органів публічної влади з точки зору якості та ефективності послуг, які вони надають. Забезпечення такого оцінювання закладається в основи гарантування громадянам ефективності та результативності державної служби [3].

У цьому зв'язку викликає інтерес досвід європейських країн щодо розгляду принципу транспарентності у процесі оновлення державної служби. Так, зокрема у Франції, у 2017 р. було розпочато Програму прискорення трансформації державної служби до 2022 р., яка орієнтована на: забезпечення кращої державної служби для споживачів послуг цього сектору; покращення умов для професійної діяльності державного службовця; зменшення витрат для платників податків [1]. Прискорення якісних змін передбачається досягнути на основі реалізації п'яти пріоритетних проєктів: спрощення та поліпшення якості послуг, оновлення кадрової бази, цифрової трансформації, модернізації бюджетного та бухгалтерського управління та територіальної організації послуг. Лише після втілення цих проєктів планується перейти до змін на міністерському рівні [1].

Особливе місце у Програмі відводиться завданню досягнути 100 % прозорості служб, які надають державні (публічні) послуги, які були зобов'язані запровадити до 2020 р. практику постійного звітування та оприлюднення інформації про якість своїх послуг. Це ілюструє спрямування державної служби на більш тісний контакт із громадськістю та постійне її вдосконалення. При цьому підкреслюється, що прагнення до транспарентності посилює динаміку відносин довіри з користувачами послуг та сприяє покращенню їх якості, де транспарентність є одним із інструментів вимірювання якості державних послуг [1].

Відповідно усі служби (центри зайнятості, пенсійні фонди, податкові служби, префектури, правоохоронні органи) розміщують інформацію про якість своїх послуг у тому числі, що стосується рівня задоволеності ними громадян. На інтернет-сторінці кожної такої служби міститься інформація про рівень якості її послуг та рівень задоволення громадян цими послугами. Із цією метою, також, було створено сайт, на якому розміщено повну інформацію про результати роботи державної служби (включаючи органи місцевого самоврядування) [2]. Рівень задоволеності послугами вимірюється шляхом опитування, де основними показниками є загальне задоволення, задоволеність якістю прийому, чіткість наданої відповіді тощо. Ефективність оцінюється такими показниками як швидкість телефонної відповіді, середній час відповіді на електронні листи, швидкість розгляду справ тощо [1]. Така практика покликана сприяти змагальності служб за більш високі показники якості їх роботи, що забезпечується саме відкритістю даних про результати роботи будь-якої служби.

Практика підтверджує, що сьогодні все більше уваги приділяється розгляду транспарентності у контексті забезпечення відповідальності та розвитку механізмів моніторингу та оцінювання якості послуг, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування.

Водночас важливим питанням є врахування можливих ризиків, пов'язаних із питанням транспарентності. Досить часто на практиці цей принцип знаходить відображення у діях «прозорість заради прозорості». Дослідники відзначають зокрема, що зворотною стороною імперативу максимальної транспарентності може бути лицемірство. Крім того, підкреслюється, що здатність цього принципу забезпечити «зnezараження» від корупції має ризик стати джерелом ускладнення та підозр, спричинити безлад. Для останнього твердження ключовим моментом постає об'єктивність громадської думки, її здатність орієнтуватися в джерелах доступної інформації [4].

Тим самим, мова йде про необхідність зваженого підходу до реалізації цього принципу, використання його можливостей для підсилення якості публічних послуг, побудови транспарентного діалогу влади з громадянами на засадах не просто спостереження за відкритою інформацією, а на основі їх участі в процесі оцінювання, висловлювання своїх потреб і запитів.

Список використаних джерел

1. Action publique 2022 : un Programme pour accélérer la transformation du service public. URL : <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique->

2022/comprendre/action-publique-2022-un-programme-pour-accelerer-la-transformation-du-service-public

2. La transparence sur l'efficacité et la qualité de vos services publics. URL : <https://www.resultats-services-publics.fr/>
3. Petit Fanny Quels principes pour les services publics ? Egalité, continuité, adaptation, accessibilité, neutralité, transparence, confiance et fiabilité, 2005. URL : <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6692.html>
4. Piraux Alexandre Transparence dans le service public. Une exigence plus opaque qu'il n'y paraît / Piraux ALEXANDR // Une publication barricade. – 2013. URL : http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2013alexandre_-_la_transparence.pdf

Воронкова В.Г.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Актуальність теми дослідження в тому, що інституціоналізація публічної служби розгортається навколо саморозвитку складних багаторівневих систем та принципів їх організації, що визначають концептуальну універсальність принципів і законів, концептуальну універсальність та просторово-часову спільність функціонування об'єктів. Метод дослідження є концептуалізація системного підходу до інституціонального розвитку публічної служби. До завдань дослідження відносяться: 1) сформулювати сутність нової моделі ієрархічних багаторівневих структур управління; 2) розкрити сутність системного підходу і системного аналізу, що фокусується навколо управління справами державної служби, що здійснюється всіма державними органами у всіх галузях влади; 3) показати, що інституціоналізація публічної служби як складний соціальний інститут розглядається у контексті практичного організаційно-регулятивного впливу держави на всю суспільну життєдіяльність людей, що розглядається як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства [1].

1. Нова модель ієрархічних багаторівневих структур управління охоплює: а) способи декомпозиції мети управління – як об'єкта управління, так і керованих підсистем управління; б) методи координації по вертикалі і горизонталі; в) наявність великої кількості критеріїв для оцінки глобальних і локальних цілей управління; г) відкритість систем и (взаємодія із зовнішнім світом). В управлінні інституціональним розвитком публічної служби велику роль відіграє системний підхід, який може привести її до більш упорядкованої основи управління складними сферами публічної служби, в контексті якої завдання управління зводяться до інтеграції системоутворюючих елементів.

2. Системний підхід до інституціоналізації публічної служби розглядається як методологія упорядкування, чи структурування проблем та досягти поставлених цілей. Системний аналіз визначається інструментом, що забезпечує науковий підхід для оптимального вирішення завдань та досягнення найвищого ефекту як у

плануванні, так і в програмуванні, визначенні перспективних кількісних показників і прогнозування певних економічних і політичних результатів. Системний підхід до інституціонального розвитку публічної служби означає цілеспрямовану і організаційно-регуляторну дію держави (через систему її органів і посадових осіб) та суспільні процеси, поведінку, свідомість, діяльність людей і здійснюється в межах суб'єктивного чинника [1]. Системний підхід до інституціонального розвитку публічної служби розвивається в контексті аналізу виконання певних цілей, функцій, рішень і завдань держави, реалізації права, що виникають між суб'єктами і об'єктами управлінського процесу. Системний підхід до інституціонального розвитку публічної служби фокусується навколо управління справами державної служби, що здійснюється всіма державними органами у всіх галузях влади – законодавчої, виконавчої, судової, кожна з яких певна система та ефективна організація соціальних, економічних, організаційних, правових процесів у суспільстві.

3. Інституціоналізація публічної служби як складний соціальний інститут розглядається у контексті практичного організаційно-регулятивного впливу держави на суспільну життєдіяльність людей у межах упорядкування інституту державної служби, збереження чи його перетворення, покликаною визначити обсяг державно-владних повноважень, що реалізуються у процесі державно-управлінської діяльності. Інституціоналізація публічної служби поширює свій вплив на суспільство, здійснюючи керівництво найважливішими «вузловими» процесами, явищами, взаємозв'язками, діє системно і в межах системного методу і підходів, в межах виконавчо-розпорядчого характеру, основним напрямком якого є виконання, тобто втілення у життя законів і нормативних актів. Інституціоналізація публічної служби розглядається як соціальний інститут і цілеспрямований процес, що вимагає глибокого розуміння змісту, а також розробки й постановки конкретних цілей певних інститутів влади, що знаходяться на трьох рівнях - законодавчому, виконавчому, судовому, а кінцевим результатом інституціоналізації має бути певний результат, який необхідно порівняти з метою. Соціальний інститут розглядається переважно як сукупність регламентованих норм, стійкий комплекс формальних і неформальних правил, принципів, норм, установлень, що регулюють різні сфери людської діяльності і організують їх у певну систему ролей та соціальних статусів, що створюють соціальну систему [3].

Висновки. Таким чином, інституціоналізація - це явище, наповнене об'єктивним змістом, що включає (цілі і функції) та існує об'єктивно у певних формах (структура й процес). Особливого значення набувають закономірності інституціоналізації публічної служби, що включають розвиток керівних систем (суб'єкти управління) і розвиток керованих систем (об'єкти управління), що уявляють собою складну розгалужену систему владних взаємовідносин та повноважень та впливає на хід процесів у бажаному напрямку відповідно до його законів.

Список використаних джерел

1. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р., Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства // Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. – 194 с.

2. Капитаненко Н. Применение новейших информационно-коммуникативных технологий в органах публичного управления в условиях цифрового общества // Tarpautinė mokslinė – praktinė konferencija mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos konferencijos tezių rinkinys 2020 gegužės 21-22 d. Marijampolė ir Kaunas, Lietuva. – 2020. – P. 46-47.
3. Фурсін О.О. Публічне управління та адміністрування як розгалужена і багаторівнева система управління: теоретичні та практичні засади функціонування. Становлення і розвиток ін-формаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. – С.158-162.

Гончарук Н.Т.

ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Пріоритетним напрямом модернізації публічної служби України та управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування є підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом, оновлення змісту їх діяльності в напрямку стратегічного управління людськими ресурсами.

У Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року зазначено, що успіх реформи державної служби значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, що потребує утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі [1]. Саме тому підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом на державній службі є одним із пріоритетів діяльності Національного агентства України з питань державної служби.

З метою підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом НАДС створено Раду управління людськими ресурсами та започатковано у 2018 році Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», порядок організації та проведення якого визначено в наказі НАДС від 03 вересня 2018 року № 212-18, проведено навчання керівників та фахівців служб управління персоналом, розроблено проєкт «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)», запущено в дослідну експлуатацію інформаційну систему управління людськими ресурсами PoClick [2]. Впровадження зазначеного проєкту дасть можливість забезпечити комплексну автоматизацію процесів обліку та управління персоналом, розрахунку заробітної плати персоналу державних органів України. Разом з тим слід зазначити, що розроблена «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)» не передбачає HR – стратегію державного органу; виконання стратегічного плану відповідно до поставлених цілей; оцінку державного органу в реальному часі через аналіз корпоративної культури, місії, візії, цінностей; його рейтингу серед державних органів; портал управління знаннями; внутрішні комунікації тощо.

Також на сьогодні залишається недостатньою спроможність служб управління персоналом забезпечити в більшості випадків ефективне виконання функцій зі стратегічного управління людськими ресурсами. Зберігаються застарілі форми, методи й технології управління персоналом та досить повільний перехід від діловодної моделі управління персоналом до демократичних форм і методів роботи з персоналом. На наш погляд, нинішня система управління персоналом у сфері публічної служби, її організаційно-функціональна структура недостатньо враховує позитивний європейський досвід та не відповідає тій великій, складній і різноманітній кількості функцій державного управління та місцевого самоврядування, які вони мають виконувати, особливо в умовах децентралізації влади.

Сьогодні ні законом України «Про державну службу», ні Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, ні Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не передбачено, що служба управління персоналом має формувати стратегію управління персоналом, впроваджувати інноваційні методи й технології управління персоналом, у тому числі управління за цілями, антикризове управління, управління змінами, управління часом, управління конфліктами, управління талантами, забезпечувати розвиток лідерства, використовувати такі ефективні методи відбору персоналу, як аутсорсинг, аутстафін та методи ефективного управління - бенчмаркінг, реінжиніринг; новітні технології, такі як Assessment center (Центр оцінки – комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників) тощо [3-5].

Враховуючи це, структурна реорганізація органів управління персоналом публічної служби та їх функціональне збагачення стали на даний час завданнями першочергової важливості, що вимагають організаційно-правового, наукового та методичного вирішення. На наш погляд, з цією метою в органах публічної влади доцільно здійснити перехід від служб управління персоналом до якісно нового їх рівня – служб стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Перехід до нової, інноваційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі має відбуватись на основі аналізу та діагностики існуючої моделі системи управління персоналом на публічній службі, її сильних та слабких сторін, розробки проекту нової організаційної структури та системи стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі, визначення показників її ефективності. При цьому слід зазначити, що універсальної моделі, як і універсальної організаційної структури служби стратегічного управління людськими ресурсами на практиці не існує, оскільки кожен орган публічної влади має свою місію, свої цілі, завдання, компетенцію, повноваження та чисельність персоналу.

На нашу думку, одним з першочергових напрямів формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами на публічній службі в Україні, як важливого чинника її модернізації та підвищення ефективності публічного управління, є створення нової організаційної структури системи стратегічного

управління людськими ресурсами на публічній службі. Необхідно визначити, відповідно до напрямів модернізації публічної служби, основні елементи організаційної структури цієї системи, розширити її завдання та функції, забезпечити кардинальне оновлення змісту діяльності служб управління персоналом в сфері публічної служби шляхом їх переорієнтації на стратегічне управління людськими ресурсами.

До організаційної структури служби управління людськими ресурсами в органах публічної влади, яка має бути прямо підпорядкована керівнику державної служби в державному органі або керівнику служби в органі місцевого самоврядування, доцільно віднести: керівника служби стратегічного управління людськими ресурсами та його заступників, підрозділи стратегії та політики HRM, добору та обліку HR, адаптації та розвитку HR, оцінювання та мотивації, акмеологічного супроводу, трудових відносин та оплати праці HR. Дана система має базуватись на загальних принципах управління людськими ресурсами на публічній службі, які визначають зміст її елементів і вибір конкретних засобів, інструментів, форм, методів і технологій управління людськими ресурсами.

Таким чином, для підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом на публічній службі необхідно змінити існуючу національну парадигму управління людськими ресурсами у сфері публічної служби, внести зміни до Закону України «Про державну службу» (ст. 1, 2, 12, 17, 18), прийняти в новій редакції закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», розробити з метою гармонізації цих законів та прийняти відповідно до європейських принципів публічного адміністрування закон України «Про публічну службу»; розробити та затвердити в установленому порядку: Стратегію управління людськими ресурсами та розвитку лідерства на публічній службі, Типове положення про службу стратегічного управління людськими ресурсами, методики управління людськими ресурсами щодо управління змінами на публічній службі, антикризового управління персоналом; управління часом, талантами та ін.; закріпити всі функції щодо управління людськими ресурсами в органах публічної влади в межах одного департаменту, управління, відділу, сектору (в залежності від чисельності персоналу). Такі заходи, на нашу думку, будуть сприяти підвищенню інституційної спроможності, ефективності та дієвості служб управління персоналом на публічній службі.

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/laws/show/474-2016-%D1%80>
2. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби URL : <https://nads.gov.ua/>
3. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Голос України. – Офіц. вид. – 2015. – № 250.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 черв. 2001 р. № № 2493 – III // Відом. Верховної Ради України. – 2001. – № 33.

5. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ НАДС від 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>.

Корчак І.М.

ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ВЛАДИ ЯК ОДНА З УМОВ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Термін «транспарентність» (англ. мовою – transparency) у сфері публічного управління довгий час використовується вітчизняними та зарубіжними науковцями і практиками для визначення рівня прозорості, відкритості у роботі органів публічної влади. Крім того, дану характеристику можна застосувати до підприємств, банківських установ та громадських організацій.

The United Nations Development Programme (Програма розвитку ООН) зміст цього терміну вбачає у вільному потоці інформації, за якого процеси, установи та власне інформація є рівно доступними кожному [1].

При цьому про рівень прозорості роботи установ/організацій можуть свідчити, на наш погляд, дві ключові ознаки:

те, в якому об'ємі висвітлено інформацію про діяльність, грошові витрати, цілі, місію, виконані зобов'язання органів влади (установ, організацій) для цільової аудиторії, інших зацікавлених осіб (наприклад, при підготовці щорічних публічних звітів):

те, наскільки доступно, своєчасно і достовірно розкриваються дані, в тому числі фінансові, чи містять вони роз'яснення (пояснення) про помилки/втрати (особливо на державному рівні) від ухвалених рішень, можливі ризики та орієнтовні прогнози.

В епоху діджиталізації, цифрових трансформувальних становлення активного громадянського суспільства, з одного боку, ряду зобов'язань України перед міжнародною спільнотою, з іншого, можна говорити, що в нашій країні поступово формується тенденція в бік прозорості влади, оцифрування даних, залучення експертного середовища до розробки нормативно-правових актів, прийняття управлінських рішень, підзвітності та підконтрольності суспільству. Таким чином, наголошуємо, що наша позиція у цьому питанні зводиться до представлення компоненти «прозорість в роботі органів влади» як запорука уникнення (запобігання) конфліктам у сфері публічного управління.

Чим більш прозорою та зрозумілою є робота органів влади, тим більшим є рівень довіри до влади з боку мешканців міста, села, селища, тим простіше комунікації та щоденна робота органів публічної влади на центральному, регіональному, місцевому рівнях. Натомість – низький рівень транспарентності підриває іміджеві основи держави перед іноземними партнерами, сприяє зростанню невдоволень, апатії та пасивності громадян всередині країни.

Безумовно, взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю дає змогу залучати додаткові людські, організаційні, фінансові, технічні ресурси. Однак, важко говорити сьогодні про ефективність такої взаємодії. Серед складових виникнення та розвитку конфліктів у сфері публічного управління в Україні можна виділити:

політичну складову – декларативність реформаторських намірів та рішень влади, «поверховість» у проведенні державної політики (політик);

правову складову – бюрократія, відсутність прозорих умов («правил гри») у владі, дієвого комплексу антикорупційних механізмів, формальний характер чинної правової системи для окремих високопосадовців, забюрократизованість процедур взаємодії влади з громадськістю, формальність існування консультативно-дорадчих органів тощо.

Вищезгадане варто взяти до уваги, оскільки, з нашої точки зору, саме зрозочувань від популізму й закритості влади, деструктивних процесів в Україні, в тому числі корупції, відсторонення влади від відкритого діалогу з громадськістю, нехтування інтересами певних груп осіб (представників окремих регіонів) назрівають згодом широкомасштабні конфлікти.

Спираючись на дослідження історико-правових аспектів розвитку громадянського суспільства Н.Ю. Годун [2], можна зробити висновок, що в основі демократичних трансформацій в Україні – досягнення свободи, справедливості, а громадянське суспільство більше тяжіє до цивілізованого розв'язання внутрішніх проблем. У цьому контексті – ступінь транспарентності (прозорості) органів публічної влади характеризує особливості їх взаємодії з громадянами всередині окремо взятої країни та відображає демократичність управління.

Виходячи з досвіду країн Західної та Центрально-Східної Європи з розвиненою демократією, в основі співробітництва держави і громадянського суспільства покладено чотири принципи: партнерство, прозорість, рівні можливості для всіх і ненасильство» [3, с. 14]. Теза про «рівні можливості», з одного боку, виглядає в сучасному світі трохи утопічною, з іншого, мова йде про рівні можливості і рівень доступу до участі в управлінні державою. Дж.Ціммерман зазначав в описі моделі демократії участі конкретизує, що всі громадяни повинні мати «рівні можливості для участі, змогу висловитись ... доступ до засобів масової інформації...» [4].

У будь-якому разі, ініціатором та основним агентом змін зазвичай виступає держава, що визначає стратегії, цілі перетворень та кроки їхньої реалізації. Відтак, доступ до публічної інформації, транспарентність влади мають бути не декларативні й розглядатися представниками владних кіл як одна з умов запобігання конфліктам у сфері публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. (United Nations Development Programme, January, 1997). Access mode: <http://magnet.undp.org>
2. Годун Н.Ю. Громадянське суспільство в Україні: історико-правовий аспект розвитку. Право і суспільство. 3 ч., 2015. Р. I. С.3-8
3. Бондаренко Я. Г., Чабан Л. Г. Людина і світ. Навч. видання. 2011. 224 с.
4. Бортніков В. Особливості участі громадян в концептуальних моделях демократії. Політичний менеджмент. №3, 2007. С. 38-50

ВІДКРИТІСТЬ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ З ПОЗИЦІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У 1991 р. була прийнята «Хартія громадян», яка включала шість принципів удосконалення роботи державних структур: стандарти; інформація та відкритість; вибір та консультації; чесність та корисність; економія коштів, оскарження невірних дій. Ці принципи широко пропагувалися в країнах ЄС. У цілому «Хартія громадян» сприяла кращому розумінню населення своїх прав під час отримання державних послуг, а також створила передумови для змін психології та культури самих державних службовців. Але реалізація програми згодом зустріла низку труднощів через недооцінювання населенням корисності програми та недостатньою відповідальністю державних служб за якість послуг.

Нині в США існують дві основні форми добору на державні посади:

- «відкрита», що передбачена для посад конкурсної служби;
- «закрита», що передбачена для комплектування так званої закордонної служби, лісної та поштової служб, поліції, органів охорони здоров'я та ін.

У разі «відкритої» форми дозволяється прийняття на посади такого рівня будь-якої особи за умови успішного складання нею встановлених для такої категорії посад іспитів (кваліфікаційних тестів). Передбачаються й певні обмеження. На «конкурсну» і так звану «виключну» служби не допускаються іноземці, за винятком випадків, коли це необхідно здійснити в національних інтересах або інтересах національної безпеки, але тільки якщо на неї не претендує громадянин США. Не допускаються іноземці й до конкурсу на зайняття посад спеціалістів вищої кваліфікації в окремих відомствах (міністерстві оборони, міністерстві сільського господарства, державному департаменті тощо). Разом з тим допускається набір іноземних громадян на нижчі посади для роботи на американських військових базах, в консульських установах за кордоном, у відділеннях ЮСІА за кордоном тощо [3, с. 81].

Прийняття на державну службу осіб «зі сторони» у разі «закритої» форми допускається лише на посади низького рівня. Для зайняття певних технічних посад (технічних спеціалістів) та у разі заміщення деяких вакантних посад так званого «другого ешелону» складання конкурсних іспитів не здійснюється. Ці посади виключено зі сфери контролю Управління з керівництва персоналом (УКП), наділеної нормотворчими, розпорядними та контрольними функціями у сфері кадрової політики в державних установах. Це пояснюється більш низькою значущістю технічних посад, порядок зайняття яких розробляється і здійснюється безпосередньо керівниками відомств. Щодо посад «другого ешелону», то вони не мають конфіденційного чи, в службовому розумінні, визначального характеру. Призначення осіб на більш високі посади в процесі проходження служби здійснюється відповідно до «кар'єрної служби» в цій системі [3, с. 81].

Типовими недоліками національних систем (країн світу. – *О. Л.*) «оцінювання» державних службовців, характерними і для України, є такі: недостатня розробленість і визначеність ключових компетентностей; домінування самооцінювання та внутрішнього оцінювання; відсутність або недосконалість

стандартів (змістових, процедурних, кваліфікаційних, етичних); ігнорування або недооцінка валідності та надійності методів оцінювання; неувага до прав, обов'язків, відповідальності, звітності учасників оцінювання; брак прозорості й відкритості [8, с. 9]. А це, насамперед порушує принципи державного управління – справедливості і законності, закріплених в у Конституції України, коли ефективність роботи державного службовця, рівень його професійної компетентності не стає основною підставою для його кар'єрного розвитку.

Можемо припустити, що відкрита кадрова політика сприятиме притоку нових сил на публічну цивільну службу Україну ззовні. Закриті системи кадрової політики більше притаманні мілітаризованим, воєнізованим (ЗСУ, СБУ, МВС, МЧС та ін.), а не цивільним службам.

Серед професійно важливих якостей персоналу публічного управління, які найбільше відбивають в собі зміст принципів «відкритість» та «прозорість» є *професійна відкритість* публічного службовця, яка є по суті, одним з результатів і цілей впровадження зазначених принципів управління відкритості та прозорості, і залишається малодослідженою темою.

Теоретично обґрунтуємо професійну відкритість як професійно важливу якість персоналу публічної служби, яка в діяльнісному аспекті найбільше реалізує принципи відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади (цивільна служба). Серед активізаторів персоналу І. В. Шпекторенко вказує «почуття належності до колективу, команди, діалогово-комунікаційні відносини з керівництвом (відповідність культурі органу влади, оволодіння професійною культурою державного службовця, орієнтованість на місію, цілі й завдання органу влади, відчуття власної причетності, *відкритість* і взаємодія персоналу, навчання на робочому місці, наставництво, ротация, стажування, передача досвіду)» [11].

З відкритістю І. В. Шпекторенко пов'язує визначення *професійної наукованості*, яка розуміється ним як якість, яка характеризує *відкритість* людини до подальшого професійного розвитку, готовність до оволодіння новими засобами праці, здатність, спроможність до оволодіння новим, у тому числі навчальним матеріалом (новими професійними знаннями й уміннями, діями, знанням нових форм діяльності), активне пристосування людини до умов професійного досвіду, що постійно оновлюється. Така позиція підтверджується дослідженнями Є. Ананьєва та С. Смурова, які вказують, що для описання професіоналізму потрібно використовувати не один, а групи критеріїв (результативних і процесуальних, об'єктивних і суб'єктивних, якісних і кількісних та ін.) [1, с. 36]. *Одним з таких є критерії професійної наукованості*: чи готова людина до прийняття професійного досвіду інших людей, чи виявляє професійну відкритість.

Інколи професійна культура державного службовця також визначається з використанням поняття «відкритість». Це – якість персоналу, яка включає в себе професійну відкритість, основа вирішення актуальних соціально-професійних завдань, мета, результат професійного виховання (розвитку) індивіда. «Це – його (державного службовця. – *Авт.*) можливості до оволодіння професійно-рольовою поведінкою, участі у створенні відкритої, прозорої, налаштованої на взаєморозуміння і співпрацю комунікаційної системи, відповідати нормам культури державного органу. Вони зміцнюють внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, посилюють мотивацію працівників, забезпечують

ефективнішу координацію, ніж формальні засоби контролю, активізації, мотивації, оцінки персоналу, його освіти (навчання) [5; 11]. Зв'язок культури організації з посиленням мотивації персоналу підтверджує Ф. Хміль [10, с. 93]. А. Балашов визначає інші наступні аспекти такої культури: управлінська компетенція; інформованість; зацікавленість громадян у діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, тобто у безпосередньому веденні управлінських справ [2, с. 77]. У даному випадку управлінська культура розуміється у широкому розумінні, у контексті вимог до компетенції певної посади публічної служби. Це справедливо, оскільки, по-перше, на публічну цивільну службу потрапляють звичайні громадяни, і по-друге, відкритість публічного управління є додатковим стимулом до залучення до неї більш професійно мобільних людей та покращення таким чином його контрольованості, ефективності, зокрема через громадський та зовнішній контроль.

У наш час знайшло широке поширення використання п'ятифакторної моделі (the big five), що дозволяє скомпонувати багато особистісних рис (Digman, 1990; McCrae, 1989). Її російський варіант був розроблений Бурлачук (2000).

Риси, що входять в зазначену модель, зазвичай позначаються наступним чином:

- А) екстраверсія (соціальний, балакучий, впевнений, активний, уважний),
- Б) погоджується (ввічливий, який співпрацює, надійний, гнучкий),
- В) свідомість (дисциплінований, відповідальний, організований, скрупульозний),
- Г) емоційна стабільність (спокійний, ентузіаст, надійний, урівноважений),
- Д) відкритість до освоєння нового досвіду (чутливий, інтелектуальний, цікавий, з гарною уявою) [6].

На необхідність формування професійної відкритості як професійно важливої якості персоналу вказує чимало вчених [7, с. 111; 9, с. 115]. Публічному службовцеві властиве надання консультативно-дорадчих функцій. В кінці 60-х – середині 70-х рр. ХХ ст. був поставлений під сумнів тезу К. Роджерса, що необхідними і достатніми для успішного консультанта є такі якості, як безумовне позитивне ставлення і прийняття клієнта, конгруентність, відкритість і щирість, емпатійність. Ці якості є необхідними, але недостатніми для публічного службовця [6].

Інноваційний керівник в системі публічного управління орієнтує учасників управлінського процесу, навіть незгодних з ним опонентів на дослідження процесів, в яких вони беруть участь. Партисипативне управління допомагає встановити в органі публічної влади принцип взаємної відкритості. Критичного аналізу піддається мислення не тільки споживачів адміністративних, муніципальних та консультативних послуг, але й самого керівника.

У проведеному Р. Кочюнас огляді зарубіжної спеціальної літератури і нормативних документів [4, с. 26-32] перераховуються різноманітні професійно бажані особистісні характеристики консультанта, які в цілому співпадають з бажаними професійно важливими якостями цивільного публічного службовця: прояв глибокого інтересу до людей і терпіння в спілкуванні з ними; чутливість до установок і поведження інших людей; емоційна стабільність і об'єктивність; довіру до людей і здатність викликати довіру інших людей; повагу цінностей і прав інших людей; проникливість; відсутність упереджень; саморозуміння; свідомість

професійного боргу; емпатія, уважність і чуйність (але не висока сензитивність), вміння вислухати, теплота і сердечність (але не сентиментальність); об'єктивність (неототожненість себе з клієнтами), високий соціальний інтелект, внутрішній локус контролю, гнучкість і відсутність власних серйозних проблем. У інтегративну модель особистості ефективного консультанта повинні входити також автентичність, *відкритість* власного досвіду, розвиток самопізнання, сила особистості та ідентичність, толерантність до невизначеності, прийняття особистої відповідальності, постановка реалістичних цілей.

Таким чином, професійна відкритість – це ціннісно-мотиваційне та діяльнісне ставлення до професії, до виконання посадових завдань та функцій, що дозволяє успішно формувати професійну компетентність, професійну культуру та професіоналізм. Працівник відкритий до засвоєння професійного досвіду інших, до самоосвіти. У цьому ставленні до виконання посадових обов'язків відбиваються цінності та норми (стандарты) професії, що відповідають за дотримання принципу відкритості у публічному управлінні. Відкритість виступає додатковим стимулом та активізатором (власне позамотиваційним) професійної діяльності суб'єкта діяльності. Разом з професійною установкою, професійною гнучкістю професійна відкритість входить до більш інтегрованої професійно важливої якості – професійної спрямованості персоналу.

Список використаних джерел

1. Ананьев Е. М., Смуров С. Система менеджмента качества образовательной деятельности в соответствии с требованиями международных стандартов серии ИСО 9000 и некоторые особенности их внедрения в вузе с учетом профессионально-психологического аспекта // Образование и об-во. 2004. № 4 (27). С. 35 – 38.
2. Балашов А. Идеальный государственный служащий: как его сформировать // Персонал. 2005. № 2. С. 76 – 79.
3. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки // Вісник державної служби України. 2003. № 3. С. 79-84.
4. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. Москва: Академический проект 1999. 240 с.
5. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: моногр. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
6. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова (Сер. «Библиотека журнала «Управление персоналом»). Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.
7. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Луцьк: Надстир'я, 2005. 162 с.
8. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Слюсаренко Олена Миколаївна; ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.

9. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
10. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
11. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: моногр. Дніпропетровськ: Моноліт, 2009. 242 с.

Олексенко Р.І.

РОЗВИТОК І ДИНАМІКА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ І ПІДХОДУ

Актуальність дослідження динаміки соціальних змін, що відбуваються у ХХІ столітті, зумовлюються складними процесами глобалізації, цифровізації, висувають на перший план розробку наукових підходів і методів дослідження динаміки інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу. Методика складання системних моделей передбачає включення у них максимальне число факторів (багатофакторний підхід) і може застосовуватися на різних рівнях організації, що дозволить наблизитися до інтегральної картини інституціонального розвитку, що базується на системних моделях і підходах [1].

Система інституціонального розвитку базується на окремих її компонентах і базується на системному підході. В основі системного дискурсоосмислення об'єктів, предметів, феноменів, моделей публічної служби лежить її розуміння як цілісної мультисистеми, яка диференціюється згідно ролей та статусів, дозволяє вченим систематизувати складну дійсність публічного управління та адміністрування. Система інтегрує свої частини і компоненти завдяки специфічним функціям і критеріям комплексності, унікальності, функціональності, що сприяють об'єднанню розрізнених частин в одне єдине ціле. Розвиток і динаміка інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу свідчать, що публічна служба як система досягає стратегічних і тактичних цілей управління, кінцевих результатів із найменшими витратами. Але для цього потрібно, щоб інституціоналізація публічної служби здійснювала впливи на всі сфери громадського життя і управління соціальними процесами як цілісність і працювала як єдиний соціальний організм. Системність при цьому має принципове значення, адже управління величезними масами як людських, так і матеріальних ресурсів вимагає погодженості, координації, цілеспрямованості та ефективності. Визначальну дію на характер впливів справляє суб'єкт, тобто держава і закладена в ній владна сила.

Розвиток і динаміка інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу свідчить, що ефективний варіант взаємозв'язку держави і суспільства повинен враховувати те, що громадське життя людей має великий обсяг свободи й самоврядування і межі даної автономії визначаються як суспільними інститутами, так і державою [2]. Розвиток і динаміка інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу включають еволюцію сукупності прийомів, способів, засобів і механізмів, за допомогою яких публічна служба здійснює організаційне забезпечення і сприяє організації й упорядкованості соціального життя як єдиного цілого. Сучасна практика інституціонального розвитку публічної служби повинна враховувати необхідність подолання неефективності і

відсталості управління, відмови від командно-адміністративної роботи, боротьби з корупцією і бюрократизмом.

Системний аналіз і підхід до інституціонального розвитку публічної служби в тому, щоб забезпечити ефективність публічного управління та адміністрування шляхом удосконалення всіх методів і форм роботи, приведення всіх ланок управління в єдину систему, що базується на професіоналізмі і компетентності кадрів. Саме внутрішній стан суспільства і вирішення його нагальних проблем є актуальним джерелом формування системності, що неможливо без передбачення, прогнозування, програмування, планування. Саме інституціональний розвиток публічної служби передбачає комплексний, цілісний, системний, балансований якісний розвиток суспільства. Система цілей інституціонального розвитку публічної служби включає наступні цілі: соціально-політичні, соціальні, духовні, економічні, виробничі, організаційні, діяльнісно-праксеологічні, інформаційні, роз'яснювальні.

Сучасна практика інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу детермінується системою ресурсозабезпеченості, що включає природні й соціальні ресурси, ресурс права у самому широкому смислі слова, організація, знання й демократія. Інституціональний розвиток публічної служби включає співвідношення між цілями і засобами їх здійснення, так як об'єктивний результат дають не цілі, а засоби їх використання у ході реалізації. Система форм і методів інституціонального розвитку публічної служби включає наступну їх сукупність: внутрішні, організаційні, правові, словесні, конклюдентні, які повинні діяти як єдине ціле, а не розрізнено.

На нашу думку, інституціональний розвиток публічної служби буде ефективним, якщо буде використовувати сукупність (систему) таких чинників і критеріїв, як авторитет, персональну відповідальність, професіоналізм і компетентність, соціальну справедливість, культуру і дисципліну управлінської праці, етику поведінки управлінських кадрів, гуманізацію політики і управління, право і законність [3]. Критеріями інституціонального розвитку публічної служби слугують: рівень праці, що співвідноситься зі світовими аналогами; темпи й масштаби приросту національного багатства, рівень добробуту життя людей, упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин. А для цього всі сфери управління – економічна, політична, соціальна, науково-технічна, екологічна – повинні бути приведені у систему. Отже, ефективність публічного управління та адміністрування за розвитком і динамікою інституціонального розвитку публічної служби в контексті системного аналізу і підходу.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г. Менеджмент в державних організаціях: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 256 с.
2. Публічне управління та адміністрування в інформаційному суспільстві: вітчизняний і зарубіжний досвід // За заг. ред. С.Чернова, В. Воронкової, В.Банаха, О.Сосніна, П. Жукаускаса, Й.Ввайнхарт. Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

3. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с. <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/10419/>

Осипова М.В.

ПУБЛІЧНЕ ІНФОРМУВАННЯ В ПОДАТКОВІЙ СФЕРІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Гарантом вирішення соціальних і економічних завдань, які виконує держава на кожному етапі свого історичного розвитку, є дієвість податкової системи України. Саме податкова система формує принципи взаємодії бізнесу, громадян та влади, забезпечує наповнення державного та місцевих бюджетів.

Цьому у значній мірі сприяло ухвалення та введення в дію з 01 січня 2011 року норм Податкового кодексу України.

Однак, як показує практика, сучасна нормативно-правова база оподаткування в Україні є нестабільною, неоднозначною, а окремі податкові законодавчі норми – недостатньо узгодженими.

У зв'язку з цим серед напрямів удосконалення відносин між контролюючими органами та платниками податків варто виділити достатню інформованість платників податків.

Податковим кодексом України визначено, що платник податків має право безоплатно отримувати у контролюючих органах, у тому числі і через мережу Інтернет, інформацію про податки та збори і нормативно-правові акти, що їх регулюють, порядок обліку та сплати податків та зборів, права та обов'язки платників податків, повноваження контролюючих органів та їх посадових осіб щодо здійснення податкового контролю [3, ст. 17].

Тому на контролюючі органи покладається обов'язок повного інформування платника про його права та обов'язки, які у нього виникають, причому таким чином, щоб ця інформація була доступна і зрозуміла для усіх платників податків.

Податкова грамотність і формування податкової культури – це одні з найважливіших умов для того, щоб податкова система та адміністрування ефективно працювали.

Сформована в Україні система соціально-політичних відносин населення і держави характеризується недостатньо високим рівнем податкової грамотності громадян. Тому, публічне інформування усіх верств населення – одна з важливих та дієвих форм інформаційно-роз'яснювальної роботи органів Державної податкової служби України, направлених на формування податкової культури населення, у тому числі платників податків.

І зараз податкова система перебуває у стані реформування, яке передбачає не тільки зміни у структурі самої служби, а і у податковому законодавстві.

Тому інформування бізнесу та громадськості з питань застосування податкового законодавства, запроваджених змін, а також діяльності податкових органів – надзвичайно важливий сегмент комунікативної політики органів податкової служби.

«Ми розуміємо важливість змін для платників податків, значну кількість новацій. Тому зараз проводимо роз'яснювальну роботу з платниками податків, щоб адаптація до нових правил відбулась успішно як для бізнесу, так і податківців», – зазначає Голова Державної податкової служби України Олексій Любченко [2].

Для виконання цих завдань податкові органи здійснюють цілий комплекс заходів, що дають можливість населенню отримувати знання з податкової тематики, а також залучати його до активних взаємовідносин з державою.

Органи державної податкової служби завжди відкриті для інформаційного співробітництва із суспільством і вони є абсолютними лідерами по відкритості, доступності і прозорості інформації [1].

Основна діяльність підрозділів Головного управління ДПС у Дніпропетровській області, які відповідають за комунікацію із платниками, спрямована на оперативне доведення до платників важливої інформації стосовно діяльності контролюючих органів, новацій та застосування податкового законодавства.

Для цього податковими органами використовуються різноманітні джерела публічного інформування платників податків у податковій сфері, наприклад, офіційний вебпортал «Державна податкова служба України» (tax.gov.ua); субсайти територіальних органів ДПС України офіційного веб-порталу; Державний сайт Міністерства фінансів України (mof.gov.ua); сайти органів державної влади; засоби масової інформації; соціальні мережі; публічні та масові заходи, що проводяться за участі органів ДПС; власна тематична друкована продукція.

Розвиток сучасного суспільства неможливий без інформаційних ресурсів і на сьогоднішній день важко уявити державу без засобів масової інформації.

Традиційними засобами масової інформації, з якими співпрацюють органи податкової служби, є друковані, тобто преса. Безумовно податкові органи тісно співпрацюють також і з електронними засобами масової інформації – радіо, телебачення, Інтернет-виданнями та Інтернет-агентствами.

Саме мас-медіа – один із основних каналів передачі інформації суспільству. Засоби масової інформації сприяють процесу комунікації податкових органів і платників.

Так, протягом січня – серпня поточного року у друкованих засобах масової інформації розміщено понад 1,5 тис. матеріалів, підготовлених податковими органами регіону, з питань податкового законодавства, на радіо та телебаченні – понад 1,6 тис. інформаційних повідомлень, в Інтернет-виданнях та Інтернет-агентствах – понад 17,1 тис. матеріалів.

Для комфорту, економії часу, особливо для власної безпеки під час дії карантину, використання дистанційних комунікацій є найбільш раціональним. Тому особливу роль у доведенні інформації до платника сьогодні виконує Інтернет.

Податкова служба йде в ногу із сучасністю. Так, для отримання оперативної податкової інформації платник має можливість скористатись субсайтом «Територіальні органи ДПС у Дніпропетровській області» офіційного вебпорталу ДПС України, який є однією з потужних інформаційних платформ.

За вісім місяців 2020 року підрозділами, які відповідають за комунікацію із платниками, підготовлено більше ніж три тисячі матеріалів, з яких: майже дві

тисячі – інформаційних, і понад одну тисячу – консультаційно-роз'яснювального характеру.

Всі ці матеріали розміщуються на субсайті «Територіальні органи ДПС у Дніпропетровській області» і є доступними для кожного його відвідувача.

Слід зазначити, що податковими органами регіону постійно удосконалюються методи і форми публічного інформування платників податків з урахуванням сьогодення, зокрема, шляхом проведення публічних заходів (наприклад, зустрічей, семінарів) у режимі онлайн з використанням сервісів «Skype» та «Zoom».

Таким чином, комунікації платників і представників податкової служби зі зворотнім зв'язком є важливими і необхідними для обох сторін, дистанційні комунікації – це зручність і потреба сучасності.

Список використаних джерел

1. Відкритість. Доступність. Прозорість. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429471.html>.
2. Олексій Любченко обговорив законодавчі новації у податковій сфері з керівництвом Громадської ради при ДПС. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/422612.html>.
3. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

Сурай І.Г.

ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

У сфері державної служби оцінювання як кадрова технологія є багаторазовим дійством. Основною дієвою особою виступає претендент на посаду державної служби/державний службовець. При вступі на державну службу оцінюванню мають підлягати професійні компетентності особи, при оцінюванні службової діяльності – результати їх застосування.

В Україні результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри [1, 2].

Зауважимо, що застосування функціонально-компетентнісного підходу потребує аналізу функцій та, як результат, визначення базових (ключових) компетентностей/компетенцій (знаннєвих, вміннєвих і поведінкових), наявність яких і створює підґрунтя для ефективного виконання цих функцій.

Нагадаємо, що у Великобританії в 1980-х брак кваліфікованих працівників став стимулом для застосування функціонально-компетентнісного підходу до професійного навчання і освіти. Це зумовило створення національної системи професійних кваліфікацій, які базувалися на професійних стандартах компетентності, виведених з функціонального аналізу професійної діяльності працівників. Ці системи професійних кваліфікацій базувалися на компетенціях, що демонструються на робочих місцях, а не на систематично придбаних знаннях і тим більше не на

поведінкових характеристиках. Нові професійно-технічні кваліфікації розроблялись у рамках функціонально-компетентнісного підходу та ґрунтувалися на професійних стандартах компетентності, в основі яких був функціональний аналіз праці. Тобто, спочатку цей підхід до оцінювання був акцентований на функціональній компетентності, саме на здатності виконувати роботу відповідно до необхідних стандартів. Однак наприкінці 1990-х років поняття компетенції значно розширилося, функціональні критерії доповнилися поведінковими характеристиками [3, с. 6-7].

Дослідники європейських країн (Німеччина, Австрія, Франція) на базі американського та британського підходів розвинули цілісну модель компетентності, яка включає в себе чотири виміри: когнітивні компетенції, які включають декларовані знання і знання, засновані на досвіді; функціональні компетенції, до яких відносяться навички та володіння прийомами (методами) виконання роботи; соціальні (поведінкові) компетенції, включаючи етичні компетенції і “емоційний інтелект”; мета-компетенції, які служать для набуття інших компетенцій (наприклад, здатність навчатися) [4].

Сучасні міжнародні стандарти свідчать, що трактування компетентності базується на діяльнісному підході (в основі якого функції); зарубіжний досвід у публічному управлінні вказує, на застосування цього підходу при оцінюванні діяльності керівника за критерієм “Лідерство” (при цьому, чітко прослідковується зв'язок компетентностей лідера (керівника) і критеріїв оцінювання його діяльності) [5, с. 386].

Відповідно до стандартів ISO 9000, ISO 9001 “компетентність” – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички [6]. При цьому, у сучасних стандартах компетентності приділено значну увагу та визначено, що для забезпечення якості функціонування організацій важливим є: визначити необхідну (як вимога) компетентність персоналу, яка впливає на якість; надати необхідне навчання для отримання необхідної компетентності; оцінювати результативність застосованих заходів; забезпечувати усвідомлення працівника його ролі та важливості його діяльності, а також у який спосіб ця діяльність приведе до якості; вести відповідні записи про освіту, навчання, навички та досвід працівника (ів) [7].

Зауважимо, що в Україні оцінювання результатів службової діяльності державних службовців проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Завдання і ключові показники державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “А”, визначаються з урахуванням встановлених завдань для відповідного державного органу стратегічними документами державного рівня, положенням про державний орган та інших завдань, виконання яких покладено на такого державного службовця. Завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, визначаються з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції [5].

Наразі державна служба України потребує: чіткості визначення функцій за посадами державної служби, удосконалення опису компетентностей, компетенцій, поведінкових індикаторів відповідно до конкретної функції за посадою (виокремлення саме тих, які гарантують якість виконання функції), а також удосконалення технології оцінювання

службової діяльності державних службовців, яка ґрунтується на аналізі поведінкових індикаторів, що вказують на ефективне застосування державним службовцем своїх знань та навичок (компетенцій, що впливають на якість) підчас здійснення функцій за посадою.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF/print#n113>
3. Сурай І. Г., Томашевська Т. В. Напрями застосування функціонально-компетентнісного підходу при формуванні політико-управлінської еліти. Реалізація пріоритетних напрямів реформування публічного управління та адміністрування: Збірн. матер. міжрегіон. наук.-практ. семінару. – Херсон; Вид-во “ЛТ-Офіс”, 2017. С. 5–8.
4. Стуф А., Мартенс Р. Л., Мериенбоер Дж. Дж. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства. URL: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>
5. Сурай І. Г., Новогребельська І. М. Компетентність “лідерство” у сфері державної служби: діяльнісний підхід. Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 1-2 листопада 2018 р. Київ : НАДУ, 2018. – Т. 1. – С. 384–387.
6. Концепция стандартов ИСО 9000. URL: <http://quality.eur.ru/GOST/konc9000.htm>
7. Международный стандарт ISO 9001:2000. URL: <http://niits.ru/public/2003/069.pdf>

Шпекторенко І.В.

ПРИНЦИПИ ВІДКРИТОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ У КАДРОВИХ ПРОЦЕСАХ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Принцип (від лат. *principium* – основа) як поняття теорії відображає у системі публічного управління закономірності, відносини, взаємозв'язки між її елементами. Принципи здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, на відміну від закономірностей, відображають наші знання про об'єктивно існуючі, стійкі, необхідні, істотні взаємозв'язки між процесами та явищами в управлінні [9]. Принцип публічного управління являє собою відношення або взаємозв'язок суспільно-політичної природи й інших елементів публічного управління, які виражені у вигляді певного наукового положення, норми, інколи – результату, що закріплене правовими нормами (найчастіше у вигляді законів) та застосовується в теоретичній та практичній діяльності. Будь-яке правило та положення, що сприяє удосконаленню здійснення управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, може займати місце серед принципів управління.

Наукою та практикою управління розроблено багато принципів, тим більше що часто вони формулюються не тільки як усталені судження та норми, а й як очікувані за певних умов цілі управління та його результати. Водночас знати та дотримуватися всіх їх майже неможливо. Законодавчо унормовується, як правило до 7-8, максимум 10 принципів управління, найбільш важливих і актуальних, згідно загальної тенденції природних процесів до відповідних форм оптимізації. Принципи, підкреслимо ще раз, утворюють певну систему. Аналогічним, системним, є й розуміння впливу принципів управління на власне процес управління, у тому числі публічного, включаючи кадрові процеси у ньому. Наприклад, демократизм, відкритість та людяність розуміє системно П. Петровський [10]. Інші дослідники справедливо зазначають, що у наш час не до кінця вдалося розв'язати проблему відкритості та професіоналізму державної служби.

Розглянемо системні атрибути принципів управління. Емерджентність, або неаддитивність – одна із найголовніших властивостей системи. Зазначену властивість системи не можна розуміти як просту суму її елементів (компонентів); наявність у системи властивостей, не притаманних окремо її елементам (компонентам) [13, с. 18]. Тому принцип відкритості, як і схожий з ним принцип прозорості, має розумітися та впроваджуватися в управлінську діяльність не відособлено від інших принципів, а системно, разом і одночасно з іншими принципами управління, що рідко зустрічається в управлінській практиці в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні.

Тому для людини, що приймає рішення, важливо дотримуватися не вибірково певних нормативно закріплених принципів, а всіма, системно, хоча у науці можна зустріти вимогу керуватися певними принципами, «які обов'язкові для даної ситуації, і використовувати інші лише в разі потреби». Принцип «бритви Оккама», що проголошує: «не збільшуй принципів без необхідності», стосується, з нашої позиції, розробки та законодавчого закріплення системи принципів, наприклад, для місцевих державних адміністрацій, державної або публічної служби, для місцевого самоврядування, для служби в органах місцевого самоврядування.

Принципи публічного управління входять до методології публічного управління, при цьому відіграють свою теоретико-прикладну роль у формуванні ефективного управління в державі. Порушення або недотримання системи принципів управління може призвести до звуження публічно-управлінської сфери або до зниження ефективності публічного управління. Взаємозв'язки держави й суспільства (через діяльність публічних адміністрацій) об'єктивно безпосередньо залежать від ступеня розвитку відкритості та прозорості цього процесу. Особливість проявів відкритості та прозорості в публічних адміністраціях обумовлена тим, що вони є результатом реалізації певних принципів, на яких ґрунтується та здійснюється їх діяльність. Принципи відкритості та прозорості, закладені на сьогодні у норми права, що регламентують процедури державного управління Т. В. Сидорчук називає підґрунтям для створення ефективного системи державної влади, гарантування реальної участі громадян в управлінні державними справами, а також забезпечення незалежного громадського контролю за діяльністю системи публічних адміністрацій [14, с. 40].

Принципи – це специфічне поняття, змістом якого є не стільки спосіб, шлях дотримання закономірностей управління, відносини, взаємозв'язок, скільки наше знання про них, реалізоване в професійній діяльності. Принцип є результатом наукового пізнання, при цьому слід враховувати, що не всі закономірності, відносини та взаємозв'язки публічного управління сьогодні досліджені та сформульовані у вигляді принципів. Практична дія принципів не залежить від них самих, а повністю визначається не тільки відношенням до них управлінців, але й їхньою професійною компетентністю у частині умінь і навичок з їх застосування. Тобто, лише знати принципи недостатньо, необхідно хотіти й могли застосовувати їх в професійній управлінській діяльності.

На практиці принципами управління формуються відповідно до політичних, соціально-економічних, культурних, духовних та інших умов, що сформувалися в суспільстві. Принципи управління обґрунтовують, роз'яснюють зміст та сутність зв'язків як між об'єктами та суб'єктами управління, так і всередині кожного з них (наприклад, робота з персоналом). Вони відображають властивості, притаманні управлінській системі в цілому, а також окремим її елементам, явищам, процесам. Принципи відображають зміст і взаємозв'язки основних елементів системи управління. Принципи публічного управління динамічні за змістом і формою, завдяки ним можна вповні реалізувати закономірності публічного управління. Вони формуються людьми у зв'язку з конкретними політичними, соціально-економічними і культурними умовами, відображаючи ступінь професійного, навіть професійно-інтуїтивного використання закономірностей публічного управління. Безпосередньо на практиці принципи управління набувають характеру норми, правила, якими керуються в управлінській діяльності. Гнучкість і динамізм принципів публічного управління виявляються і в тому, що в кожній конкретній сфері діяльності формуються свої конкретні принципи виконання адміністративно-політичних, соціально-економічних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, виробничо-господарських та інших специфічних функцій управління [5, с. 61-63].

Принципи відкритості та прозорості, закладені на сьогодні у норми права, що регламентують процедури публічного управління, є підґрунтям для створення ефективної системи публічної влади, гарантування реальної участі громадян в управлінні державними справами, а також забезпечення незалежного громадського контролю за діяльністю системи публічних адміністрацій [14].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення принципів кадрової політики. Н. Нижник, Л. Биков, С. Коваленко вважають, що кадрова політика має розроблятися на підставі таких базових принципів, як: науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність. До специфічних принципів, що регулюють кадрові процеси в окремій сфері, на її думку, можна віднести: підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; *відкритість* і гласність; соціальну рівність доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування; правовий, соціальний та економічний захист персоналу та ін. [6]. Кадрова політика повинна базуватися на загальних, базових принципах, регулюючих кадрові процеси в цілому, специфічних принципах, регулюючих кадровий потенціал в окремій сфері, і принципів, які регулюють функціонування окремих елементів кадрового процесу [8, с. 8]. До загальних принципів Ю. Г. Одегов відносить: науковість, конкретно-історичний підхід,

професіоналізм і компетентність, моральність, законність, демократизм, спадковість, змінність, рівну соціальну доступність, *відкритість*.

У контексті досліджуваної проблематики спеціальної уваги потребує питання теоретико-правових основ принципів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що обумовлено специфікою правового регулювання суспільних відносин у цих сферах.

Теорія принципів права перебуває сьогодні у стадії становлення й пошуку, формується як складний синтез опосередкування та осмислення багатьох проблем, пов'язаних з політичними, економічними, духовними та іншими процесами, відбиває рух суспільства і держави до громадянського суспільства і правової держави [1].

Аналіз Закону України «Про державну службу» [2] показує, що в ньому подано саме ціннісно-функціональне розуміння професії державного службовця. Законом закріплено місце цієї професії в суспільному поділі праці, а саме те, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави (ст. 1), визначено базові принципи державної служби: законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності (ст. 4). З'ясуємо значення цих положень для кадрових процесів в державній службі та професійної діяльності державних службовців.

Функціональне призначення професії державного службовця полягає в практичному виконанні завдань держави в межах службових повноважень, які визначаються посадою. Ця діяльність має організаційно-розпорядчий, консультативно-дорадчий та сервісний характер. Законодавче визначення професійної діяльності державного службовця вказує на низку її особливостей. По-перше, згідно із законом державна служба представляє собою соціальний, професійний, культурний інститут, який реалізує місію держави в суспільстві, отже виступає «лідуючою силою» суспільного розвитку [12, с. 238]. По-друге, її мета, зміст діяльності повинні характеризувати сутність самої держави – демократична, соціальна, правова, що відбувається не завжди. По-третє, провідна роль державної служби в суспільстві реалізується через її здатність стати «каналом» зв'язку держави з громадянином і суспільством та, виконуючи внутрішні та зовнішні функції, служити народові України, його потребам та інтересам, що також відбувається не завжди. Тому можна вважати, що в цілому в законі втілена ідея демократичної, компетентної та професійної державної служби, яка відобразила нову ціннісну орієнтацію незалежної держави. З'ясуємо, який зміст вкладається в поняття «принципи», «діяльність», «професіоналізм» державних службовців згідно з цим документом.

Нагадаємо, що принципи державної служби виступають імперативами і підставою для конкретних норм професійної діяльності та спілкування службовців. Можна погодитися з тим, що базові принципи (законності, доброчесності, політичної неупередженості, прозорості) – це первинні норми, які є своєрідним критерієм професійної діяльності державних службовців в цілому, а також з позиції системного підходу принципом, який, умовно кажучи, є призмою, крізь яку оцінюється решта пов'язаних з принципом відкритості принципів і норм (вторинні).

Визначальним принципом державної служби України як суспільного інституту є доброчесність, як спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. Згаданий принцип є найважливішою ознакою демократичної держави, а тому вказує не лише на цільове призначення професійної діяльності державного службовця – захист інтересів і задоволення потреб людини, а й спосіб її виконання – компетентну та професійну взаємодію з громадянами, залучення їх до безпосередньої участі у вирішенні найважливіших питань суспільного життя. Принципи законності, професіоналізму, ефективності визначають соціальний сенс і правові межі професійної діяльності державного службовця, його моральний обов'язок, а також норми забезпечення громадянських і службових прав.

Дотримання принципу законності в діяльності державних службовців забезпечує суспільний порядок, який відображає справедливий характер системи професійних відносин, що формуються в межах визначених законами повноважень. На його практичну реалізацію спрямована низка норм професійної поведінки державного службовця, зокрема обов'язок сумлінної, ефективної, кваліфікованої, організованої діяльності. Ця норма реалізується правом державного службовця вимагати чіткого визначення посадових обов'язків, тобто встановлення керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою (ст. 7).

Принцип професіоналізму, суть якого полягає не тільки в компетентному, об'єктивному та неупередженому виконанні посадових обов'язків, постійному підвищенні державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільному володінні державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, розкритий у ст. 4 Закону. З нашої позиції, якщо принципом вважається професіоналізм, то оцінюватися повинна не тільки професійна компетентність, а власне професіоналізм.

Принцип доброчесності, як зазначалося вище, визначає спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмову державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. Доброчесність тут виступає основою соціальної справедливості як основи державного ладу. Його професійне значення полягає в регулюванні взаємовідносин державних службовців як не лише професійно компетентних, а професіональних «слуг» суспільства з громадянами країни. Він зобов'язує представника держави дотримуватись Конституції України та інших актів законодавства, забезпечувати ефективну роботу відповідно до посадових обов'язків, а також вимагає недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина. Остання вимога є морально-правовим засобом захисту особи від державного свавілля.

Сучасні стратегії менеджменту людських ресурсів наполягають на ефективності поєднання організаційного й етичного керівництва, використання мови моралі як одного з ресурсів для двохстороннього взаємозв'язку керівник-підлеглий, підлеглий-керівник [7, с. 561]. Глибинна суть доброчесності в сенсі забезпечення соціальної справедливості як базового принципу професійної діяльності суб'єкта праці виявляється в низці інших, похідних форм, які формулюють справедливі вимоги до професійної діяльності державного службовця:

професіоналізм, професійна компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, сумлінність, ефективність, кваліфікованість, організованість і навіть професійна відкритість (як професійно важлива якість). Наслідком несвоєчасності (затримки) дії або прийняття рішення є численні порушення, які спричиняють безлад у функціонуванні державних органів і породжують несправедливість та безвідповідальність. На жаль, відсутні правові норми, які б визначали чіткі терміни виконання конкретних справ і рішень, а не формального реагування, як і відповідальні санкції за їх порушення. Саме на цей недолік українських законів потрібно звертати особливу увагу.

У професійній діяльності принцип доброчесності розглядається як відкритий та динамічний. Це означає, що норми професійної діяльності, як і їх оцінка, мають періодично переглядатися, щоб відповідати суспільно-політичним та економічним змінам, соціальному запиту. Принципова норма доброчесності та справедливості в цілому стосується також проблеми, пов'язаної з змінами для державного чиновника служби у випадку зміни істотних умов державної служби та його вибором. У Законі України «Про державну службу» (ст. 10) містяться й інші суттєві для професійної діяльності положення та вимоги. Йдеться про обмеження громадянських прав і свобод державного службовця, пов'язаних з потребами професійної діяльності.

Законом «Про запобігання корупції» [11] на реалізацію у тому числі й принципів відкритості, прозорості встановлено основні обмеження для державних службовців, які також унормовані прозоро, впливаючи на морально-етичні та діяльнісні аспекти поведінки та діяльності персоналу державних органів (Ст. 23, 25, 26, 27).

До ознак досконалої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування належить наявність стабільних і чітко сформульованих її принципів. Важливою ж ознакою принципів служби в органах місцевого самоврядування є їх безпосереднє формулювання як норми права [3]. Принципи служби в органах місцевого самоврядування можна визначити як керівні ідеї, що характеризують зміст служби в органах місцевого самоврядування, її сутність і призначення в суспільстві. Принципи служби в органах місцевого самоврядування є синтезуючими засадами, об'єднуючими зв'язками, ідеологічною основою виникнення, становлення і функціонування багатьох соціально-правових та професійних явищ у сфері місцевого самоврядування. Основне призначення загальних принципів у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» полягає в тому, що вони здійснюють універсальне закріплення основ служби в органах місцевого самоврядування. Всі зазначені принципи в цілому відбиваються у принципах кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні. Завдяки їм муніципальна служба адаптується до найважливіших інтересів і потреб територіальної громади і суспільства, співіснує з ним.

Місцеве самоврядування в Україні, згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого

самоврядування [3]. У даному випадку принцип гласності є, по суті, принципом, який має забезпечувати відкритість і прозорість роботи органу місцевого самоврядування, а відтак – і його кадрової роботи. Хоча на часі є внесення до згаданого Закону саме принципів відкритості та прозорості, яких гласність не може повністю компенсувати. З позиції системного розуміння принципів гласності, відкритості й прозорості їх варто не запроваджувати окремо від інших принципів, оскільки такий підхід призведе до інверсивних явищ у процесі здійснення місцевого самоврядування, а впроваджувати їх у системному поєднанні з іншими принципами, зазначеними у цьому абзаці вище.

Принципи кадрової політики в органах місцевого самоврядування – це основні, регламентуючі її положення та правила, які мають об'єктивну основу, базуються на природі й закономірностях кадрової діяльності і відображають цю діяльність у постійному розвитку. Ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановила основні принципи служби в органах місцевого самоврядування [4]: служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

З позиції теми дослідження це означає відкритість та прозорість: у служінні територіальній громаді; у єднанні місцевих і державних інтересів; у реалізації принципу верховенства права, демократизму і законності; у проявах гуманізму та соціальної справедливості; у дотриманні пріоритету прав та свобод людини і громадянина; в реалізації принципу рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; у формуванні та розвитку професіоналізму, професійної компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі посадових осіб; у підконтрольності, персональній відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; у дотриманні прав місцевого самоврядування; у правовій та соціальній захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; у захисті відповідної територіальної громади; у фінансовому та матеріально-технічному забезпеченні служби за рахунок коштів місцевого бюджету; у самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

Принципи по своїй природі об'єктивні, оскільки відображають реальні умови діяльності організації, і, в той же час, вони суб'єктивні, так як відображаються через призму діяльності конкретної особистості працівника. Вживані до кадрової політики служби в органах місцевого самоврядування принципи надають їй єдність, цілісність, визначають її сутність в межах постійного впливу на кадрові процеси у всіх сферах діяльності. Принципи кадрової політики в органах місцевого

самоврядування повинні носити обов'язковий характер. Їх не можна використовувати за вибором, віддаючи перевагу одним чи ігноруючи інший. Вони діють ефективно у взаємодії, взаємозв'язку, взаємозалежності. Лише сукупність принципів, коли один із них доповнюється іншими, забезпечує, в кінцевому рахунку, своєчасне формування і успішну реалізацію кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Недотримання навіть одного з принципів викликатиме інверсію в управлінні [13], коли здійснюється довільне (або яке таким здається), як правило ніким спеціально не заплановане порушення звичного порядку в реалізації управлінської дії. Інверсивні відносини виникають тоді, коли в ієрархічній системі один організаційний принцип, функція, елемент системи, компонент ієрархії вступає у протиріччя з іншим (або з декількома іншими принципами, елементами, компонентами одночасно). Розвиток інверсій в системі управління призводить до її руйнування, або ж ставить цю систему перед необхідністю докорінної трансформації.

Отже, дослідження принципів роботи з кадрами у сфері публічної служби, принципів управління персоналом у сукупності з чіткою системою організації роботи з керівними кадрами, вказують на їх системний характер, дозволяють теоретично обґрунтувати та сформулювати практичні рекомендації до їх запровадження у професійну діяльність публічних службовців. Тому науковим буде підхід, коли принципи відкритості та прозорості досліджуються одночасно та системно з іншими принципами публічного управління. Ентропію у даних та схожих системах виключати не можна через різні причини. Очевидно, що кадрова політика цивільної публічної служби України (у наш час – державна служба та служба в органах місцевого самоврядування), заснована на принципах відкритості, прозорості та гласності, й надалі волітиме до трансформації від переважно закритої до відкритої кадрової політики.

Питання ступеню відкритості мілітаризованої, воєнізованої, спеціальної або служби особливого призначення у складі публічної служби України є питанням в цілому зрозумілим – кадрова політика в них буде переважно закритою, лише з певними компонентами відкритої кадрової політики. Зазначене питання залишається дискусійним, яке й визначить сфери її відкритості та прозорості.

Список використаних джерел

1. Дубенко С. Державна кадрова політика в регіонах // Вісн. УАДУ. 2001. № 3. С. 226 – 230.
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (поточна редакція – 23 липня 2020 р.). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 26 квіт. 2014 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 черв. 2001 р. № 2493-III [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

5. Методологія публічного управління: навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.
6. Нижник Н., Биков Л., Коваленко С. Організаційно-правові питання кадрового забезпечення апарату виконавчих органів // Командор. 1999. № 3 – 4. С. 2 – 5.
7. Нинюк М. Особливості формування морально-етичних якостей державних службовців в умовах інтеграції України до світового співтовариства // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (29 трав. 2003 р., м. Київ). Київ: НАДУ, 2003. Т. 2. С. 560 – 562.
8. Одегов Ю. Г., Журавлев П. Р. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.
9. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ: КНУКіМ, 2016. 167 с.
10. Петровський П. Філософські основи методології державного управління // Ефект. держ. упр.: зб. наук. пр. 2008. № 14–15. С. 118 –125.
11. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України від 5 грудня 2014 р. № 49. С. 3186. Ст. 2056.
12. Рудакевич М. І. Етика державного службовця: моногр. – Київ: НАДУ, 2003. 360 с.
13. Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении: моногр.; Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. 287 с.
14. Сидорчук Т. В. Теоретичні питання методології державного управління в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Тетяна Вікторівна Сидорчук; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2013. 181 с.

СЕКЦІЯ 2

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

Ворона П. В.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ ВІДПОВІДНО ДО ВИБОРЧОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

Цього року місцеві вибори в Україні мають відбутися вже за новим Виборчим кодексом і на новій адміністративно-територіальній основі країни. Під час місцевих виборів виборів значну роль відіграватиме аспект кількості виборців – залежно від їхньої чисельності у територіальній громаді виборчий процес матиме свої особливості.

Відповідно до Виборчого кодексу у територіальних громадах з кількістю виборців у до 10 тисяч виборців депутатів місцевої ради обиратимуть за

мажоритарною системою в багатомандатних виборчих округах. При цьому у кожному з них може бути обрано не менше двох і не більше чотирьох депутатів. У тих громадах де кількість виборців 10 тисяч і більше депутатів обиратимуть за системою пропорційного представництва за відкритими виборчими списками від місцевих організацій політичних партій. Єдиний партійний список буде розділений на кілька територіальних виборчих округів, на які поділяється єдиний багатомандатний виборчий округ громади, району чи області [3].

У відповідності до ст. 194 місцеві вибори можуть бути черговими, позачерговими, повторними, проміжними, додатковими або першими. Чергові місцеві вибори призначаються у зв'язку із закінченням строку повноважень місцевих рад, сільських, селищних міських голів, обраних на попередніх чергових місцевих виборах. Вони проводяться одночасно на всій території України в останню неділю жовтня п'ятого року повноважень рад, голів, обраних на попередніх чергових місцевих виборах. Чергові вибори районних у містах рад (у разі їх створення) проводяться одночасно з іншими черговими виборами на всій території України у терміни та відповідно до положень Виборчого кодексу. Рішення про призначення чергових виборів депутатів обласних, районних, міських, районних у містах, сільських, селищних рад, сільських, селищних, міських голів приймається Верховною Радою України.

Позачергові місцеві вибори призначаються Верховною Радою України (ВРУ) у разі дострокового припинення повноважень ВР АРК, обласної, районної, міської, районної у місті, сільської, селищної ради, сільського, селищного, міського голови, а також в інших випадках, передбачених законами України. Таке рішення приймається ВРУ не пізніше ніж у 90-денний строк з дня дострокового припинення повноважень відповідної ради чи сільського, селищного, міського голови.

Повторні місцеві вибори призначаються територіальною виборчою комісією у разі визнання відповідних місцевих виборів такими, що не відбулися, в порядку, встановленому Виборчим кодексом.

Проміжні вибори депутата сільської, селищної, міської ради (територіальної громади з кількістю виборців до 10 тисяч) призначаються у відповідному багатомандатному окрузі у зв'язку з достроковим припиненням повноважень депутата відповідної ради, обраного у цьому окрузі. При призначенні виборів територіальна виборча комісія визначає кількість депутатських мандатів, які будуть розподілятися на таких виборах в багатомандатному виборчому окрузі.

Додаткові вибори депутатів сільських, селищних рад від територіальної громади, що приєдналася до іншої територіальної громади, призначаються Центральною виборчою комісією.

У відповідності до ст. 197 Виборчий кодекс встановлює і загальний склад ВР АРК та місцевих рад. Загальний склад (кількість депутатів) місцевої ради становлює в залежності від чисельності виборців і становить:

- 1) до 10 тисяч виборців - 22 депутати;
- 2) від 10 тисяч до 30 тисяч виборців - 26 депутатів;
- 3) від 30 тисяч до 50 тисяч виборців - 34 депутати;
- 4) від 50 тисяч до 100 тисяч виборців - 38 депутатів;
- 5) від 100 тисяч до 250 тисяч виборців - 42 депутати;
- 6) від 250 тисяч до 500 тисяч виборців - 54 депутати;

- 7) від 500 тисяч до 1 мільйона виборців - 64 депутати;
- 8) від 1 мільйона до 2 мільйонів виборців - 84 депутати;
- 9) понад 2 мільйони виборців - 120 депутатів [1].

Перші вибори пройдуть у 1 439 об'єднаних територіальних громадах, де обиратимуть депутатів сільських, селищних, міських рад громад. Також пройдуть чергові вибори сільських, селищних, міських голів (мерів) в усіх 24 областях України. Оскільки в Україні відбулось укрупнення районів, і тепер замість 490 ми маємо 136 районів, то й вибори проходитимуть до райрад новостворених територіальних одиниць. Рішення ухвалено ЦВК на підставі постанови Верховної ради від 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів», розпоряджень КМУ від 12 червня 2020 року про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад.

У виборчих бюлетенях на місцевих виборах будуть вказані не лише партії, але і список кандидатів від кожної політичної сили, за яких також можна віддати голос. Тобто спочатку виборець має проголосувати за партію, а потім – за окремого кандидата від цієї партії. Але як свідчить світова практика, як правило майже 80% виборців голосує лише за партію, не звертаючи увагу на можливість виокремлення її представників, що ставить під сумнів «відкритість партійних списків» та вказує на певну технологічну складність такого волевиявлення.

Ще однією особливістю цих виборів є запровадження гендерних квот: не менше 40% представників однієї статі в списку партії, тобто серед 5 кандидатів має бути щонайменше дві особи іншої статі [3]. За даними ЦВК, серед наведених профільним комітетом ВР проблемних питань, які створюють значні складнощі в підготовці до місцевих виборів належить невизначеність із епідемічною ситуацією в Україні у зв'язку із поширенням COVID-19 під час виборчого процесу чергових місцевих виборів та необхідність вжиття додаткових засобів захисту всіма суб'єктами виборчого процесу в разі проведення виборчого процесу в умовах карантину.

Також ЦВК зауважує, що проблемою лишається наявність тимчасово окупованих територій, визначення меж територій, на яких вибори не можуть організовуватися та проводитися; проблеми з фінансуванням місцевих виборів (скорочення бюджету); можливі проблеми з формуванням та функціонуванням виборчих комісій усіх рівнів. У ЦВК зазначають, що під час організації, підготовки і проведення місцевих виборів можуть виникнути труднощі із застосуванням положень закону «Про публічні закупівлі» [4].

Ще важливою інновацією цих виборів є грошова застава, яку має вносити кожен кандидат чи політична сила. Як повідомляється ЦВК, розмір застави визначено на підставі відомостей Державного реєстру виборців (станом на 5 вересня, тобто на момент початку виборчого процесу), залежно від кількості виборців. Заставу встановлено:

- для виборчого списку кандидатів у депутати обласної, районної, районної в місті ради;
- для виборчого списку кандидатів у депутати сільської, селищної, міської (територіальної громади з кількістю виборців 10 тисяч і більше) ради;
- для кандидата в депутати сільської, селищної, міської (територіальної громади з кількістю виборців до 10 тисяч) ради;
- для кандидата на посаду сільського, селищного, міського голови [4].

На цих виборах громадяни України мають змогу змінити виборчу адресу для участі в місцевих виборах за фактичним місцем проживання. Нині її змінили 92 тисячі громадян України, повідомив голова Комітету виборців України (КВУ) О.Кошель із посиланням на дані відповідного держреєстру. За словами голови КВУ, 92 тисячі виборців - це 1,6% від кількості виборців, які могли б змінити виборчу адресу. «У подальшому під час роботи над Виборчим кодексом необхідно кардинально переглядати цей механізм, тому що йдеться не лише про те, що ми вирішуємо проблеми для певної категорії виборців. Йдеться про потенційну маніпуляцію під час виборчого процесу» [2]. Як відомо, змінити виборчу адресу для голосування на місцевих виборах можна було до 10 вересня включно.

Зміна виборчого законодавства та проведення виборів за новими правилами, де враховані партійна, гендерна, територіальна складова, особливості з діями на Сході та з поширенням COVID-19 під час виборчого процесу свідчить його складність і потуги влади створити більш ефективний механізм формування місцевої влади. Запровадження виборчої застави певним чином унеможливило участь незаможної категорії громадян у виборчому процесі, що поглиблює соціальне розшарування населення та породжує почуття соціальної нерівності і несправедливості. Адже за участь у виборах необхідно внести від 1 тис. грн. до кількох сотен тис. на виборах до обласних рад від партій, які як правило теж у партійну касу вносять кандидати. Викликає невдоволення і різна медійна спроможність кандидатів. Тому побутує електоральна думка про доступність депутатського мандата лише для фінансовоспроможних громадян.

Список використаних джерел

1. Виборчий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 7, № 8, № 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>.
2. Виборчу адресу змінили 1,6% українців із тих, хто міг би це зробити – КВУ. Інтерфакс – Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/election/687133.html>.
3. Місцеві вибори 2020: стартувала виборча кампанія. Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12777>.
4. ЦВК визначив розмір грошової застави на місцевих виборах. Інтерфакс. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/election/687071.html>.
5. ЦВК назвала основні проблеми у підготовці до місцевих виборів. Укрінформ. 16 вересня 2020. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3016633-cvk-nazvala-osnovni-problemi-u-pidgotovci-do-miscevih-viboriv.html>.

Лашенко О.В., Серьогіна Н.К.

ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Кожний державний службовець, як суб'єкт управління, прагне якісно виконувати свої обов'язки, проте організація процесу управління зумовлена виникненням великої кількості ситуацій, які потребують негайного вирішення (у

межах його компетенції): розгляд заяв, скарг, термінові наради, тощо. Крім проблем із виконанням функціональних обов'язків, ці ситуації часто пов'язані з великою кількістю спущених «зверху» різнопланових термінових доручень. Службовцям необхідно постійно коригувати плани для вирішення тимчасових перевантажень у своїй діяльності: виконання в заданий термін одночасно декількох доручень з однаковим терміном виконання й однаковою важливістю. Наявна система санкцій і покарань за недотримання термінів змушує службовця робити вибір між своєчасним або якісним виконанням доручень, й гальмує процес зваженого прийняття відповідних управлінських рішень. Також, у багатьох випадках, не результативне використання робочого часу пов'язане з недостатнім умінням державних службовців розставляти пріоритети, планувати свою діяльність, розподіляти тимчасові і людські ресурси [1,3].

Одним із сучасних засобів підвищення результативності планування робочого часу є використання у професійній діяльності державних службовців засобів тайм-менеджменту.

Результати опублікованого пілотного дослідження [1,3] виявили низку проблем, які виникають у державних службовців під час управління часом. Трійку найбільш гострих проблем, очолили проблеми з оперативного планування робіт (17% респондентів), стратегічного планування робіт, постановки цілей і визначення термінів виконання роботи (13%) та виникнення проблем зі співробітниками, телефонними дзвінками і відвідувачами, які заважають їм ефективно працювати (12%). Також, серед важливих проблем 11% респондентів вказали на прагнення відкласти справи «на потім», а по 9% зазначили проблеми з визначенням робочих пріоритетів та неправильної організації співробітництва з начальством і/або підлеглими. Найменше респондентів, визначають проблеми з побоюванням передавати справи іншим людям, саме тому є проблеми з делегуванням повноважень та проблеми з організацією і проведенням нарад (відповідно 8% та 5% опитаних). Проте, жоден із респондентів не зазначив відсутність проблем в управлінні часом, що підтверджує важливість використання принципів та технологій тайм-менеджменту для результативної діяльності державних службовців та прийняття зважених управлінських рішень.

Використання методів тайм-менеджменту в діяльності державних службовців включає насамперед уміння:

- формулювати професійні та особисті цілі;
- здійснювати планування своєї діяльності (формулювання завдань, розставляння пріоритетів, вибір оптимальних рішень та найбільш ефективних засобів досягнення поставлених цілей);
- реалізовувати конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети
- розвивати навички самоконтролю, здатності самостійно оцінювати свої дії, вести облік витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні ресурси тощо [1].

Впровадження методів тайм-менеджменту дає змогу державним службовцям: систематизувати процес планування, зменшити кількість проблем (у т. ч. системних); більш ефективно використовувати робочий час; підвищити швидкість розв'язання проблем і виключити їх повторну появу; скоротити час на пошук

документів; вчасно розставити пріоритети; підвищити ефективність прийняття управлінських рішень [2].

Для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту в діяльності державних службовців необхідно:

- чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день;
- планувати завдання за терміновістю та за складністю;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

- ліквідувати фактори, що спричинюють непродуктивні витрати часу,
- здійснювати контроль над використанням часу та мінімізації непродуктивних його втрат;

- регулярно підводити підсумки та оцінювати ефективність використовуваної технології управління часом у процесі професійної діяльності

Впровадження технології тайм-менеджменту в практичній діяльності українських державних службовців дасть змогу:

- підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності за рахунок зменшення витрат часу;

- значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу, виявити періоди продуктивної праці, послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень;

- досягти значних результатів за рахунок економії часу, виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу;

- скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу;

- чітко розставити пріоритети, зменшити кількість прострочених завдань;

- знизити ризики виникнення стресів у професійній діяльності та міжособових конфліктів під час вирішення робочих питань

Список використаних джерел

1. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 1(06). С. 44-48
2. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету 2019. Випуск 26, частина 2. С101-108
3. Черненко Наталія Миколаївна, Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою соціальної організації суспільства. У контексті сучасної теорії та практики державного управління вона належить до базових понять та принципів, оскільки відіграє роль регулятора суспільного життя. Власне аналіз буд-яких управлінських процесів безпосередньо пов'язаний із визначенням обов'язків суб'єкту управління та відповідальності за їх виконання [1, с.18]. Ключову роль категорія відповідальності відіграє і в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, де займає відповідне місце у формулі децентралізації влади: *«повноваження – ресурси – відповідальність»* [2]. Одночасно, децентралізаційні процеси та впровадження принципу субсидіарності сприяють переосмисленню ролі основних елементів системи місцевого самоврядування, у тому числі й місцевих – сільських, селищних, міських – рад, персональний склад яких визначається депутатами відповідних рад.

Слід відзначити, що соціальна відповідальність має декілька рівнів вияву, серед них основним, базовим для інших є розуміння, усвідомлення та виявлення відповідальності на індивідуальному – особистісному рівні. Власне соціальна відповідальність особистості є тим фундаментом, на якому формується соціальна відповідальність громади, бізнесу, держави, суспільства. У зв'язку з цим, особиста соціальна відповідальність депутатів місцевих рад – є передумовою соціальної відповідальності місцевої ради, а, отже, й формування відповідальної громади.

Конкретно-історична обумовленість соціальної відповідальності зумовлює той факт, що особливе навантаження покладається на нормативно-ціннісну структуру суспільства, яка і визначає критерії поведінки особистості. Натомість, в умовах інституційної трансформації, а реформа місцевого самоврядування є прикладом такої трансформації в системі публічного управління, зміст усталеної (старої) системи цінностей розмивається, а значення традиційних (дореформних) норм знижується. В свою чергу нові цінності та норми лише формуються та інституалізуються. Власне існування подвійної системи цінностей є характерним для вітчизняну практики реформи державного управління. Прикладом цього в системі місцевого самоврядування може бути одночасне існування так званих «традиційних» територіальних громад, які існують на дореформних засадах, та «нових» – об'єднаних територіальних громад, сформованих за новими «правилами». Звичайно, таке одночасне існування «дореформного» та «реформованого» підходів є характерним для перехідного етапу при реалізації будь-якого перетворення. Але, разом з тим, це зумовлює викривлення та обмежене сприйняття соціальної відповідальності, як окремими особистостями (посадовими особами, депутатським корпусом, окремими громадянами), так і суспільством взагалі, у тому числі й органами публічної влади.

Реформа децентралізації влади істотно вплинула на оновлення нормативно-ціннісних засад організації та здійснення місцевого самоврядування в Україні, а, отже, й сформулювала нові вимоги до розуміння змісту соціальної відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування, депутатського корпусу місцевих рад, громадськості. За таких умов на перше місце виходять ідеї забезпечення

спроможності та самодостатності громад, ефективного використання ресурсного потенціалу, стратегічного планування, створення комфортних умов життя в громаді, соціальної взаємодії та соціально-приватного партнерства.

Власне розширення кола повноважень, які відносяться до найнижчого рівня місцевого самоврядування, обумовлює й оновлення вимог до професіоналізму та компетентності тих, на кого вони покладаються, у тому числі й депутатів місцевих рад. Адже саме вони у складі представницького органу місцевого самоврядування здійснюють від імені територіальної громади та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та чинним законодавством, (а це усі основні питання щодо планування та розвитку громад визначені ст.25 – 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [3], а отже, й несуть за це відповідальність. У зв'язку з цим, можна говорити, що виступають «лідерами» своїх громад. А як відомо лідери не існують без своїх послідовників, тих, хто їх підтримує. Так і персональний склад депутатського корпусу є наслідком виборів до місцевих рад. При цьому величезна роль покладається на тих, хто здійснює цей вибір, на громадян, які й визначають, хто ж буде представляти їх інтереси та вирішувати більшість питань місцевого значення й на скільки відповідально він буде це робити. І у цьому випадку доцільно говорити не лише про відповідальність депутатів, але й тих, хто їх обирає. Оскільки за умов демократії участі відповідальність є взаємною. Поведінка та дія осіб, уповноважених здійснювати представницькі та управлінські функції, цілком в руках тих, хто їх на це уповноважує. Саме на виборцях лежить відповідальність знати, як сприяти компетентним та моральним лідерам, а як виявити непрофесійних та безвідповідальних. У цьому контексті відповідальність громадян як раз і полягає у виборі відповідальної влади.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах децентралізації публічного управління вимоги до компетентності та професіоналізму депутатів місцевих рад постійно зростають. Важливу роль при цьому відіграє формування соціальної відповідальності представницьких органів місцевого самоврядування, що з одного боку визначається освоєнням їх персональним складом оновлених норм та цінностей, формуванням відповідних громадянських компетентностей, а з іншого – безпосередньо пов'язане із формування соціально відповідальних компетентних виборців.

Список використаних джерел

1. Культура й етика в публічному адмініструванні : наук. розробка / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. - К. : НАДУ, 2010. - 40 с.
2. 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>
3. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 травня 1997 р. № 280 : із змінами. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

ІНТЕНЦІОНАЛЬНІСТЬ І ДРУГОДОМІНАНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ВЗАЄМОВІДНОСИН «ВЛАДА-ГРОМАДА»

В умовах суспільних трансформацій і перманентних реформ в Україні здійснюється складний суперечливий перехід до формування не лише ринкової, але й сервісно-орієнтованої держави, де особливої актуальності та соціальної значимості набувають питання, пов'язані з результативністю та ефективністю діяльності органів влади з надання публічних послуг. Сучасна сфера публічних послуг в Україні залишається під впливом спадкової радянської адміністративно-командної системи, обтяженої кланово-олігархічними угрупованнями, що не передбачає результативної взаємодії між стейкхолдерами сучасного публічного управління. Таку ситуацію варто розглянути з світоглядно-методологічних позицій інтенціональності і другодомінантності, виокремлюючи два суперечливих дискурси.

Перша домінанта сформульована у Статті 19 Конституції України, яка визначає, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України». У Законі України «Про адміністративні послуги» [4] публічна послуга фактично ототожнена з адміністративною послугою, яка визначається як «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону». Фіксація такої інтенції закріплена у «Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» [1]: «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг».

Тобто сформувалась монополія в сфері публічних послуг, яка закріплена виключно за інститутами з нормотворчими повноваженнями і в практичній реалізації обмежена в основному лише наданням документів та дозволів у Центрах надання адміністративних послуг. Однак і в радянські часи влада видавала документи та надавала дозволи, не маскуючись під сервісну функцію надання послуги. І це зрозуміло, оскільки, наприклад, видача свідоцтва про народження не є послугою для немовляти, як і видача свідоцтва про смерть не є послугою для покійника.

Принципово інша домінанта сформульована в загальноприйнятих світових практиках у сфері надання якісних публічних послуг. У цьому плані важливими є міжнародні стандарти серій ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015 [2], які, у тому числі визнаються і в Україні. Так, у стандарті ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» чітко сформульовано підхід до розуміння публічних послуг як запланованого результату сукупності взаємопов'язаних робіт органів публічного управління, підприємств, установ, організацій, які перебувають в їх управлінні, і спрямовані на задоволення потреб замовника (клієнта). У цьому і сенс поняття послуги. А це вже принципово інша інтенція – не “на виконання прийнятих рішень”, а на задоволення потреб клієнтів – юридичних і фізичних осіб,

підприємств, організацій, громад, об'єднань, громадян, використовуючи, зрозуміло, нормативно правове забезпечення, яке є не самоціллю, а засобом у діяльності влади на користь суспільству і громадянам. У цьому і полягає другоюдомінантність в системі взаємовідносин “влада-громада”.

Саме тому у міжнародному стандарті ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [3] велика увага приділяється інформаційному зв'язку із замовниками якісних публічних послуг, а саме: надання інформації стосовно послуг; опрацювання запитів та замовлень; отримання інформації за зворотним зв'язком від замовників стосовно послуг тощо. У цьому випадку, на нашу думку, слід більш широко залучати до сфери публічних послуг різноманітні інститути громадянського суспільства, наприклад, органи самоорганізації населення. Стаття 2 Закону України «Про органи самоорганізації населення» [5] визначає їх як представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення своїх проблем. Саме функція «представницькій орган», яким є також Верховна Рада України та ради на регіональному та місцевому рівнях, на нашу думку, є ключовою передумовою створення «трикутника консенсусу сфери публічних послуг»: органи самоорганізації населення, які формулюють та транслюють запит (потребу) жителів на надання якісних публічних послуг; представники бізнесу, які мають економічну спроможність задовольняти потребу жителів на надання якісних публічних послуг; Верховна Рада України й ради на регіональному та місцевому рівнях, які створюють політичні умови та економічні механізми сприяння задоволенню потреб жителів в якісних публічних послугах.

Як результат діяльності «трикутника консенсусу сфери публічних послуг» є формування портфелю публічних послуг, які мають надаватись на території, у межах якої діє орган самоорганізації населення. Реалізація «трикутника консенсусу сфери публічних послуг» може бути здійснено за допомогою ефективної та результативної форми взаємодії між ключовими стейколдерами публічного управління (бізнесом, владою та громадою) – публічно-приватним партнерством. Реалізація такої інтенції надання якісних публічних послуг пов'язана з розробкою та упровадження проектів, які дозволять створити нові, унікальні послуги задоволення потреб та інтересів громад та їх жителів, які матимуть можливість виступати не тільки користувачами адміністративних послуг, але й замовниками різноманітних якісних публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.
2. ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
3. ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
4. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

5. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 року № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>.

Монзолевський С.А.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Реалізація реформи децентралізації влади вимагає не лише передачу повноважень та фінансів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, а потребує суттєво інших підходів до професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування, формування у них лідерства, кардинальну зміну мислення управлінців, орієнтованого на стратегічне бачення майбутнього, критичне оцінювання політичної ситуації, формування вміння мобільно реагувати на виклики суспільства і вимоги часу, орієнтуючись на запити і потреби громади з урахуванням європейських стандартів доброго врядування, постійно підвищуючи рівень професійної компетентності.

Першим напрямом професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування має стати правовий напрям, подальше впровадження якого передбачає прийняття проекту Закону про службу в органах місцевого самоврядування [2], який побудований на принципах належного врядування і спрямований на створення професійної служби в органах місцевого самоврядування.

Прийняття зазначеного законопроекту [2] є надзвичайно важливим для професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки він спрямований на запобігання проявам корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування; передбачає відкритий конкурсний відбір на посади служби в органах місцевого самоврядування та просування по службі службовців місцевого самоврядування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; соціальний захист та чіткий і прозорий механізм відповідальності службовців місцевого самоврядування за порушення вимог законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків; удосконалює систему оплати праці, створює чітку систему управління персоналом на службі в органах місцевого самоврядування тощо.

Другим напрямом можна визначити розвиток лідерства посадових осіб місцевого самоврядування. Адже, «започатковані Українською державою процеси децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожної посадової особи, кожного депутата місцевих рад, кожного зацікавленого представника місцевого самоврядування» [1].

З метою розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування необхідно розробити загальні вимоги та спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад служби в органах місцевого самоврядування I і II категорій, які є керівними посадами, за аналогом встановлених вимог для осіб, які претендують на зайняття посад служби державної служби категорії «А» і «Б» [7; 4], а саме: серед спеціальних вимог визначити: професійні знання (відповідно до посади); наявність

лідерських навичок; вміння приймати ефективні рішення; комунікації та взаємодія; управління змінами; управління організацією та персоналом; принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству і громаді, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях; управління публічними фінансами; робота з інформацією.

Наступним важливим напрямом професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування має стати розробка професійних стандартів на службі в органах місцевого самоврядування, як це і передбачено Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року і планом заходів щодо її реалізації [6], Планом заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016 – 2020 роки» [3] і Порядком розроблення та затвердження професійних стандартів [5].

Відповідно до Закону України «Про освіту» професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [8]. Основою професійних стандартів в органах місцевого самоврядування мають стати професійні кваліфікації для відповідної посади, а розроблені та затверджені в установленому порядку професійні стандарти стануть базою як для оцінювання кандидатів при відборі на службу в органи місцевого самоврядування, так і визначенні змісту навчання службовців органів місцевого самоврядування.

Ключову роль у професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування мають відіграти принципи системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 18091 «Системи менеджменту якості. Настанови щодо застосування ISO 9001 в органах місцевого самоврядування», який був недавно оновлений [9], дотримання яких сприятиме досягненню результативності діяльності органу місцевого самоврядування та кожної посадової особи зокрема; забезпеченню якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами; ефективному використанню коштів, створенню належних умов для постачальників, споживачів послуг та персоналу.

Таким чином, впровадження всіх зазначених напрямків сприятиме створенню професійної служби в органах місцевого самоврядування та професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування і відповідно ефективній реалізації реформи децентралізації влади задля формування спроможних громад.

Список використаних джерел

1. Гошовська В.І., Даниленко Л.І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України // Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, О.М. Петросє. – Київ, 2019. – Т. 5. – 94 с.
2. Про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : проект від 02.09.2019 № 1223. – URL : https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66592

3. Про затвердження Плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016 – 2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 1077-р. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-%D1%80#Text>
4. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Нацдержслужби від 06 квіт. 2016 р. № 72. – URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.
5. Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів : постанова Кабінету Міністрів України від 31 трав. 2017 р. № 373 // Урядовий кур'єр. – 2017. – № 103.
6. Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 63.
7. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>.
8. Про освіту : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII // Урядовий кур'єр. – 2017. – № 186.
9. ISO 18091: 2019 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001 в органах місцевого самоврядування. – URL : <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en>

Мунько А.Ю., Бондаренко А.Є.

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ЗМІН (ДОСВІД М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО)

Перше на чим почали працювати – це збільшення надходжень до міського бюджету та спрямування більшої частини коштів для фінансування проектів розвитку громади, тобто нарощування обсягів бюджету розвитку. Запровадили оперативне управління фінансами шляхом розміщення тимчасово вільних коштів бюджету на депозитах в державних банках. Відбір банків здійснюється утвореною комісією, до складу якої в тому числі включено представника Служби безпеки України в області з метою мінімізації корупційних ризиків. У результаті міський бюджет отримує близько 20 млн грн щороку. Для порівняння обсяг надходжень в 2017 році був еквівалентний сплаті податку з заробітної плати майже 3,5 тисяч осіб.

Іншим напрямом стала легалізація «тіньової» зайнятості та відповідно збільшення обсягів надходжень податку на доходи фізичних осіб. Для цього створили робочу групу зі сприяння легалізації «тіньової» зайнятості, завдяки діяльності якої вдалося легалізували діяльність понад 2000 осіб щороку. Зокрема представники робочої групи проводять серед роботодавців інформаційно-роз'яснювальну роботу.

Реалізація таких заходів передбачає розповсюдження серед роботодавців пам'яток про відповідальність за порушення трудового законодавства, а серед працівників – пам'яток щодо важливості та переваг офіційного працевлаштування.

Міська влада Хмельницького щоденно працює над легалізацією трудових відносин, а це призводить до збільшення надходження податків у міський бюджет й сприяє таким чином розвитку Хмельницького. Розглядаються усі можливості співпраці з підприємствами щодо підготовки якісних кадрів міськими закладами професійно-технічної освіти.

Виважена позиція міської ради щодо зменшення податкової ставки для II групи платників єдиного податку з 20 % до 15 % (на 160,0 грн або на 25 %) дозволила збільшити кількість платників податку на понад 2000. Зниження податкового тиску на малий бізнес стимулював його вихід з «тіні» та став додатковою мотивацією для розвитку.

Додаткові доходи міський бюджет отримав і завдяки активізації роботи комісії для визначення збитків, заподіяних внаслідок використання земельних ділянок без правовстановлюючих документів.

Також значну увагу звернули на удосконалення механізмів залучення коштів пайової участі у розвитку інфраструктури міста від забудовників. На жаль, передбачається скасування цього виду доходу місцевих бюджетів.

У місті припинили недобросовісну практику зі схемами суперфіцію і підтримки неконкурентних умов на ринку землі. Завдяки прозорій процедурі торгів вартість річної оренди однієї з ділянок зросла більш ніж удесятеро. Аукціони із продажу права оренди земельних ділянок стали нормою.

Щодо організації бюджетного процесу, то слід відзначити підвищення його прозорості.

При формуванні бюджету на наступний рік розпорядники коштів публічно виступають із пропозиціями. Проект бюджету, зміни до нього та уточнення обговорюються з громадськістю.

Запроваджено також публічний звіт про виконання бюджету. Працює система «Відкритий бюджет», яка дозволяє ознайомитися із витратами та доходами міської казни.

Діє бюджетний регламент, що містить:

- порядок підготовчих робіт щодо складання проекту міського бюджету;
- порядок розгляду та затвердження проекту міського бюджету;
- порядок виконання міського бюджету;
- порядок внесення змін до рішення про міський бюджет;
- порядок звітування про виконання міського бюджету.

Окремою частиною бюджетного регламенту є Бюджетний календар, основною метою якого є забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та недопущення кредиторської заборгованості по захищених статтях бюджету міста.

Підсумовуючи напрями підвищення ефективності управління місцевим бюджетом, які застосували у місті Хмельницькому, це:

- оперативне управління фінансами шляхом розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах у державних банках;
- збільшення кількості платників єдиного податку завдяки зменшенню податкового тиску;

- легалізація «тіньової зайнятості» за результатами діяльності відповідної робочої групи;
- активізація роботи комісії для визначення збитків, заподіяних внаслідок використання земельних ділянок без правовстановлюючих документів;
- удосконалення механізмів залучення коштів пайової участі у розвитку інфраструктури міста;
- запровадження прозорих аукціонів продажу права оренди земельних ділянок; підвищення прозорості бюджетного процесу.

Незяць В.І.

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ПЕРВИННИЙ СУБ'ЄКТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

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 багатофакторний 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.

Новіченко Н.В.

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛЮДИНИ

Технологічний прогрес, дійшовши цифрового ступеня свого розвитку, поставив перед суспільством завдання цифрової трансформації всього укладу соціального та економічного життя. Зокрема, це стосується і необхідності для кожної людини оволодіння цифровими навичками та здібностями, тобто того, що можна визначити цифровими компетентностями людини. Такі зміни навичок і здібностей людей відбувались і раніше з появою у повсякденному житті новітніх на той час технологій – парових двигунів, електрики, автомобілів, комп'ютерів тощо. З початком переходу до цифрової ери перед сучасною людиною постають нові вимоги щодо знань та навичок, потрібних у новому цифровому середовищі.

Перший підхід до визначення ключових компетентностей людини для навчання протягом життя у ХХІ столітті був зроблений в ЄС у 2006 році.

Процес активної цифрової трансформації, який активізувався після кризи 2008 року, спонукав переглянути ставлення до компетентностей людини і у 2018 році ЄС схвалив Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [1].

Зокрема, було визначено, що у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетентності, які визначені в Рамковій програмі, спрямовані на створення засад для гармонійного розвитку людини і суспільства у світі, що швидко змінюється.

Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, шляхом формального, неформального та інформального навчання.

До таких компетентностей було віднесено цифрові компетентності. У поясненні робочої групи, яка готувала програму 2018 року, було наведено обґрунтування необхідності внесення змін у попереднє визначення цифрової компетентності. Зокрема було відзначено, що розуміння та актуальність цифрових компетентностей зазнали суттєвого зростання з 2006 року.

Термінологія, яка використовувалась у визначенні компетентності, також потребувала оновлення. Замість «ІСТ» (технології інформаційного суспільства) та «ІСТ» (інформаційно-комунікаційні технології), які використовувались у визначенні 2006 року, «цифрові технології» вважаються зараз найбільш відповідним терміном для називання повного набору пристроїв, програмного забезпечення чи інфраструктури. З поширенням, різноманітністю та інтегрованістю використання

мобільних пристроїв та програм, видалені посилання на «комп'ютери» та «Інтернет», які класифікуються під широким поняттям «цифрові технології».

В Україні також у 2018 році з'явився перший стратегічний нормативно-правовий документ, який визначає напрямки цифрового розвитку країни – Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (далі – Концепція).

Концепція, серед інших завдань цифровізації, передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових навичок. Мета впровадження стимулів та мотивацій цифрового розвитку вбачається в тому, щоб заохотити бізнес та громадян споживати та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, тобто зробити так, щоб цифрові технології в Україні були доступні, цифрові інфраструктури викликали бажання та мотивацію до них підключатися та ними користуватися, а бажання модернізувати, оптимізувати, масштабувати, прискорити та розвинути власний бізнес та життєдіяльність змогли реалізуватися та стати основою цифрової економіки.

Разом з тим аналіз підходів до цифрових компетентностей людини в ЄС та в Україні показує їх певну відмінність. Позиція ЄС спрямована на те, щоб уніфікувати підходи до цифрових компетентностей і взагалі до в проблем цифрової трансформації. Відповідно передбачається, що розробка національних програм робиться з їх урахуванням. Ці підходи мали б бути відображені і в національній програмі цифрового розвитку України. Але можна побачити, що спільного дуже мало [2].

У Концепції не відображено ключовий момент необхідності освіти та навчання цифровим компетентностям, тим більше протягом всього життя. Більшою мірою цифрові навички та здібності жителів України розглядаються як додаток до цифрового розвитку економіки у якості споживачів цифрових послуг та сервісів. Між тим європейський підхід спрямований на створення умов для того, щоб громадяни користувались цифровими технологіями для особистого росту, працевлаштування, навчання та участі у житті суспільства.

Значне місце у європейському підході відводиться питання кіберзахисту суспільств і персональному захисту кожної особи [3]. У Концепції про це майже не йдеться.

Отримання інформації у цифровому середовищі теж має значні відмінності від ситуації десятирічної давності. В ЄС наголошується на необхідності для людини мати спеціальні компетентності та навички використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами [4].

Звісно, перенесення європейських стандартів на національний ґрунт, буде опосередковане місцевими особливостями, але активне впровадження цифрової освіти у закладах вищої освіти в Україні безсумнівно буде вагомим ресурсом сприяння цифровій трансформації України і розвитку цифрових компетентностей її громадян [4].

Список використаних джерел

1. Anex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.
2. Digital Agenda for Europe // Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Brussels, 19.5.2010, COM(2010)245 final. URL: [http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245_R\(01\)&from=EN](http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245_R(01)&from=EN).
3. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20%20EN%20version.pdf>
4. Kvitka S., Starushenko G., Koval V., Deforz H., Prokopenko O. Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. Marketing and Management of Innovations. 2019. No. 3 P. 60–72. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>

Пархоменко-Куцевіл О.І.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ ІСЛАМУ

Аналіз літератури з проблематики дає підстави зазначити, що історичний досвід демонструє, що релігія несе потужний ідейний потенціал, здатний стимулювати соціальні, економічні, політичні, етнонаціональні, соціокультурні та інші суперечності і конфлікти.

На думку В. Хажирокова, необхідно чітко розмежовувати помірні форми ісламу як будь-якої традиційної релігії і її радикальних проявів. Радикальний іслам не просто виходить за правові рамки законодавства, а протиставляється багатьом правовим цінностям, правопорядку і елементам правової культури. У той час як помірні релігійні погляди ісламу нарівні з православними традиціями не вступають в будь-які протиріччя з базовими правовими цінностями, проєктуються законодавством, а й відтворюють їх в духовній і культурній традиції національній та релігійних меншин [1].

Крім того, слід визнати, що при всіх тенденції і декларованих цінностях правового універсалізму існує об'єктивна потреба в регіоналізації правопорядку в етнічно- і релігійно- складних за своєю структурою регіонів.

Сучасні символи радикального політичного ісламу - транснаціональні терористичні угруповання (ІГ, «Аль-Каїда», «Боко харам» та ін.) засновують свою ідеологію нема на традиційному ісламі. Вони, впливаючи на міжнародний політичний порядок, пропонують альтернативу політичній системі світу [3]. Логічно, що деструктивна діяльність цих угруповань є загрозою і знаходить відображення в сучасному дослідницькому і політичному дискурсі.

На думку Хасана Дж. Насира, традиційний іслам, який був поширений до ХІХ в. в ісламських суспільствах, регулював, перш за все, повсякденне життя, а не політичне.

Політизації ісламу сприяли різні фактори - як зростаючі доктринальні протиріччя з Заходом і проблеми нерозвиненості суспільства, так і процеси колонізації і формування в ісламських країнах диктаторських режимів [2].

Досягнення цілей, які ставлять перед собою ісламісти, часто виправдовується будь-якими засобами. Прагнучи до створення «правильного» ісламського держави, спираючись на особливу інтерпретацію коранічних норм, терористичні угруповання сучасності зазвичай не визнають еволюційний характер релігійних навчань, тобто їх зміни з урахуванням часу і місця.

Таким чином, ідеологи салафітського-такфіритського політичного ісламу допускають застосування насильства проти мусульман і немусульман. Втілення релігійних доктрин салафітів на практиці стає джерелом насильницьких конфліктів регіонального і, рідше, міжнародного значення. Цей феномен можна розглядати в рамках конструктивістської теорії, яка пов'язує виникнення соціальних суперечок з когнітивними конструкціями (ідеологія, націоналізм, нація і релігія). ці конструкції дозволяють зрозуміти почуття відмінності з іншими, призводять до формування дихотомії ми - вони, що в контексті ідеології сучасних радикальних організацій означає перехід до насильства, терористичних дій. релігійні переконання стають важливим фундаментом і ресурсом деструктивної ідеології, ґрунтом для схвалення і поширення насильства, транснаціонального тероризму [2].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що сучасні вчені вивчають проблеми сек'юритизації ісламу як проблему радикально спрямованих угруповань та протидія таких проявам у суспільстві. На нашу думку, сек'юритизація є основою забезпечення національної безпеки глобалізаційного світу.

На нашу думку, слід розглядати сек'юритизацію ісламу як інноваційний шлях формування національної безпеки, адже при системній державній політиці спрямованій на підтримки релігійних меншин, формування та підтримку культури, традицій можна зменшити радикальні прояви та покращити системи безпеки в суспільстві як українському так і світовому.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні виникла проблема правильного розуміння місця і ролі ісламу як на глобальному, так і на національному рівнях, яке неможливо без відмови від отриманих в останні кілька десятиліть негативних його трактувань і оцінок як на Заході, так і в українському суспільстві. Центральне місце серед них займають міркування про те, що насувається глобальна ісламська революція і «ісламська загроза» всього іншого «цивілізованого світу». Якщо для мусульман толерантність, духовність, моральність, гуманізм ісламу є зрозумілою істиною, що не вимагає доказів, то для супротивників він характеризується такими епітетами, як «обмеженість», «фанатизм», «радикалізм», «екстремізм», «тероризм» та ін. На сьогодні виникла реальна потреба у переосмисленні ролі сек'юритизації ісламу як основи формування та забезпечення національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Хажироков В. А. Радикальный ислам на Северном Кавказе в контексте национальной безопасности. Философия права. 2015. №1 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/radikalnyy-islam-na-severnom-kavkaze-v-kontekste-natsionalnoy-bezopasnosti>.

2. Джаббари Насир Хасан. Политический ислам, терроризм и безопасность на Ближнем Востоке. Вестник МГИМО. 2017. №5 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskiy-islam-terrorizm-i-bezopasnost-na-blizhnem-vostokey>.
3. Lebedeva M.M. The Terrorist threat to the world political system. Connections: The Quarterly Journal. 2006. Vol. 5. Iss. 3. Pp. 115-124.

Петрів І.М.

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНОМ КОНСТИТУЦІЙНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Аналізуючи систему функцій органів конституційної юрисдикції України, Польщі, Угорщини, Молдови, Білорусі та інших європейських держав варто звернути увагу на те, що вона є багаторівневою. Саме тому, в науковій літературі існує підхід, згідно з яким, пропонується виділяти основні та додаткові (неосновні) функції органів конституційної юрисдикції. Такий підхід взятий за основу і в дисертаційному дослідженні.

Так, основні функції органів конституційної юрисдикції виділяються із аналізу повноважень органів конституційної юрисдикції, які закріплені в Конституції та в законах, що визначають та регулюють діяльність конституційної юстиції.

Додаткові функції виокремлюються в процесі здійснення основних функцій органів конституційної юрисдикції та залежать, в першу чергу, від сфери суспільних відносин в межах якої конституційна юстиція реалізує одне із своїх повноважень.

Функція конституційного правосуддя (вирішення спорів про право) є багатогранною та проявляється при здійсненні органами конституційної юрисдикції законодавчо визначених повноважень. Тобто зазначена функція не є уособленою в одному чи декількох повноваженнях органу конституційної юрисдикції, а реалізується ним постійно, коли виникає будь-яка з підстав вирішення певного правового конфлікту засобами конституційної юстиції.

Таким чином, функція конституційного правосуддя (вирішення спору про право) є однією з провідних в діяльності органу конституційної юрисдикції України, адже вирішення правового конфлікту та встановлення істини про право є пріоритетним завданням органів конституційної юрисдикції.

Основною функцією, яка здійснюється всіма органами конституційної юрисдикції як в Україні так і в європейських державах є конституційний контроль. Зазначена функція є особливо актуальною при розгляді місця і ролі органу конституційної юрисдикції в системі органів державної влади. Саме діяльність з перевірки на відповідність конституції законів та інших правових нормативних актів, міжнародних та внутрішньодержавних договорів, а також рішень і дій посадових осіб та органів публічної влади, включаючи і судові органи виокремлює орган конституційною юрисдикції в системі органів державної влади. Конституційний контроль, здійснюваний органами конституційної юрисдикції у законотворчості (більш широко – в нормотворчості) і в правозастосуванні, виступає як

правовідновлююча (захисна) функція, спрямована на відновлення конституційності, конституційного правопорядку.

Сучасна наука виділяє також додаткові повноваження органів конституційної юрисдикції, до яких варто віднести: правотворчу; примирюючу; політичну; соціально-економічну; профілактичну; представницьку; міжнародну; теоретико-пізнавальну; інформаційну; прогностичну; виховну.

Судова правотворчість є допустимою в рамках основної функції судових органів при здійсненні правосуддя і являє собою створення, удосконалення (зміну), скасування судовими органами норм права у встановлених офіційно визнаних формах. Специфіка судової правотворчості в порівнянні з правотворчістю інших державних органів полягає у тому, що вона відбувається в процесі здійснення судовими органами своєї основної функції з відправлення правосуддя: вирішення конкретних юридичних справ; конституційного контролю; захисту прав громадян в їх взаємовідносинах з органами виконавчої влади; встановлення юридично значимих фактів і станів [1].

Характеризуючи примирюючу функцію органів конституційної юрисдикції, перш за все варто відзначити, що вона є похідною від арбітражної функції. Тобто, вирішуючи спір про право, що виникає між органами державної влади, орган конституційної юстиції тим самим усуває подальший розвиток протистояння. Оскільки рішення Конституційного Суду України є остаточним, то його можна розглядати як примирюючий акт. Завдяки примирюючій функції вирішується конфлікт та створюються передумови виходу із ситуації політичної конфронтації.

Політична функція відображається в процесі тлумачення Основного Закону, який можна вважати актом політичного консенсусу. За своїм змістом Конституція охоплює не лише державно-правову сферу, але й недержавну. Як відзначається дослідниками, конституція є політичним документом [3]. У численних випадках орган конституційної юрисдикції звертається до історико-політичного способу тлумачення Конституції, а тому, має поміж іншого аналізувати і враховувати політичні умови прийняття Конституції чи окремого закону, розташування політичних сил, їх вплив на прийняття окремих норм [2]. В Україні врахування зазначених факторів є особливо важливим, зважаючи на конституційні процеси, що відбуваються в сучасних умовах.

Важливо відзначити, що Конституційний Суд України у своїй діяльності не може уникнути вирішення питання, що прямо пов'язані з політикою або політичною системою. Але зважаючи на статус органу конституційної юрисдикції, він, вирішуючи питання, які певним чином пов'язані з політикою, має уникати втягування у політичну сферу і стояти на принципах права. Тому, Конституційному Суду України надзвичайно важко утримувати позиції незалежного від політики арбітра та приймати поза політичні рішення, які не переступатимуть межу права.

Крім зазначених, виділяють також інформаційну, доктринальну, представницьку, виховну, дисциплінарну, прогностичну функції органів конституційної юрисдикції, які, як правило, не несуть в собі значного змістовного навантаження чи окремого напрямку впливу на суспільне життя. Такі функції є похідними від законодавчо встановлених повноважень.

Підсумовуючи, варто звернути увагу на те, що орган конституційної юрисдикції є особливим органом державної влади, що не відноситься до жодної з гілок влади та наділений повноваженнями, що забезпечують збалансування та стабільність функціонування органів державної влади. Саме через призму основних та додаткових

функцій розкривається вплив органу конституційної юрисдикції на державний механізм, систему органів державної влади та суспільно-політичне життя. Формування високопрофесійного та державницького органу конституційної юстиції може забезпечити політичну стабільність, злагодженість державного механізму влади та запобігти конфронтації та кризових проявів в системі органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Иванова Т. В. Правотворческие полномочия судебных органов: теоретический аспект/ URL: http://pravmisl.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=2431.
2. Скомороха В. Конституційне правосуддя – веління часу. Право України. 2001. №10. С. 7.
3. Стрижак А. Конституційне судочинство в Україні здобутки і проблеми. Право України. 2008. №1. С.3.

Пирогова Ю.В.

КАР'ЄРА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Управління людськими ресурсами необхідно для реалізації здібностей людини в його інтересах та інтересах органу публічної служби. Кадрова технологія виступає засобом управління кількісними та якісними характеристиками особистості. Вона покликана забезпечити досягнення цілей органів публічної служби, а також її ефективне функціонування. Для успішної діяльності будь-якої організації потрібні спеціалісти, що володіють конкретними професійними здібностями, досвідом, які пройшли відповідну підготовку.

Об'єктом впливу кадрових технологій є професійні здібності людини, раціональне використання його професійного досвіду в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, створення умов для їх повноцінної реалізації. Результатом їх застосування, як правило, є отримання більш повної інформації про здібності людини, його подальший професійний розвиток, зміна посадового статусу в органі публічної служби, отримання більш адекватної винагороди та інші зміни. Одночасно кадрові технології виконують і функції загальних управлінських технологій, спонукаючи людину до зміни своєї ролі в органах публічної служби [1]. Управління професійною кар'єрою має далекосяжні наслідки як для індивідуальної мотивації професійної діяльності публічного службовця, так і для стану суспільства в цілому. Якщо в державному закладі існує ефективна система соціальної мобільності, розвитку кар'єри в цілому, то вона сприяє не тільки досягненню внутрішньо-організаційних цілей, а й одночасно підтримує професійну стійкість особистості, сприяє формуванню здорової соціальної атмосфери.

Професійна кар'єра – соціальний процес, який проявляється через професійну діяльність, відповідно і управління цим процесом можливо шляхом спонукання публічних службовців до необхідної діяльності[2]. Попередження виникнення протиріч між інтересами особистості і органом публічної служби, поєднання цих інтересів – одна з основних задач наукового управління процесами, пов'язаними з

професійною кар'єрою. Як один із найважливіших соціально-трудова процесів просування індивіда із нижчих суспільних позицій на вищі, професійна кар'єра водночас відтворює по суті всю історію професійної людини, увесь її трудовий шлях, всі супутні епізоди і події [3].

Серед основних тенденцій в управлінні людськими ресурсами, що характеризують зміни, які сьогодні відбуваються, можна виділити: перехід до інформаційного суспільства; гуманізація виробничих відносин, в результаті чого зростає значення людського фактору; перехід від обмеженого вибору до поліваріантності ситуації, що істотно впливає на прийняття кар'єрних рішень.

Реалізація системи професійного просування співробітників в органах державної влади та органах місцевого самоврядування будується, спираючись на такі основні принципи: безперервності (послідовності), наступності, рівності можливостей, зацікавленості (матеріальної і моральної).

Кар'єра не реалізується лише в посадових призначеннях. Перезавантаження життєвих цінностей, бажань, прагнень – це усвідомлений вибір, який відповідає внутрішнім вимогам і розвитку особистісних професійних навичок, що не може не відобразитися в подальшому на професійному просуванні.

Серед особливостей, що впливають на формування кар'єри у сфері публічної служби, можна виділити: складний характер службової діяльності в умовах політичної і соціально-економічної напруженості; високі суспільні очікування (професіоналізм, відповідальність, оперативність виконання обов'язків); ротація кадрів (особливо в умовах нестабільності).

Підхід до управління кар'єрою в системі публічної служби має базуватися на балансі кар'єрних потреб, мотивів і цілей публічного службовця та інтересів органів державної влади та місцевого самоврядування.

Першорядними для кожного публічного службовця є вдосконалення професійно-кваліфікаційних знань та навичок. В той же час, для успішного кар'єрного зростання не менш важливою складовою є вдосконалення професійно-значущих особистісних (соціально-психологічних) характеристик: лідерські якості, креативність, вміння брати на себе відповідальність, приймати рішення, наполегливість у досягненні поставлених цілей, активна соціальна позиція, ініціативність.

Врахування професійних здібностей, потенційних можливостей, індивідуальних особливостей публічного службовця на сьогодні є необхідною умовою розвитку його професійної кар'єри і можливість ефективно нею керувати. При цьому важливим супутнім інструментом управління кар'єрою на публічній службі повинна бути мотивація. Соціологічним корелятом мотивації досягнення є висхідна мобільність, зростання професійної майстерності, підвищення кваліфікації, службова кар'єра [3]. Як результат, держава отримує публічного службовця, задоволеного своєю працею, який розуміє і будує кар'єрні перспективи, якому властиве прагнення цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутніх посад, зацікавленого в якісній праці, позитивно вмотивованого планувати різноманітні аспекти власного життя.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали /В. А.

- Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с. – Режим доступу:http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/38b8088b-e3c8-4сec-a821-2fa16dc62da7.pdf
2. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія/ В.Т.Лозовецька. – Київ: 2015. - 279 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>
3. Шевченко Н. Самостоятельная работа как способ активизации познавательной деятельности студентов/ Молодые ученые Харьковщины –2006: Материалы конференции молодых ученых день науки в НУА (8 апреля 2006 г.).-Х. –2006.- С.15-16

Піскоха Н.І.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Суттєвий вплив на діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) чине цифрова трансформація, що поглиблюється. Одним із трендів у даний час є активне впровадження в роботу органів місцевого самоврядування елементів «електронної громади». Поняття «електронна громада» використовується в якості узагальненого визначення організації управління органами місцевого самоврядування на основі процесів і механізмів цифрового урядування. Це поняття все більш активно використовується в науковій літературі і заслуговує більш широкого використання, але, безсумнівно, вимагає і більш детального та глибокого опрацювання.

Переваги цифрового урядування у громадах можливо реалізувати, тільки забезпечивши доступність цифрових технологій і максимальне залучення до них більшості населення. Тобто недостатній інтерес муніципальної влади до створення електронної громади обумовлений низьким рівнем швидкісного широкосмугового доступу до Інтернету у малих містах та сільських поселеннях. Можливим варіантом вирішення цієї проблеми є розширення можливостей мобільного доступу 3G/4G до глобальної мережі [1].

Рішення проблеми цифрової нерівності може бути забезпечено за допомогою комплексу заходів, а саме:

- створення інфраструктури широкосмугового інтернет-доступу на всій території країни;
- підвищення доступності для населення і організацій сучасних послуг у сфері цифрових і телекомунікаційних технологій;
- формування єдиного інформаційного простору;
- створення системи громадських центрів доступу населення до державних інформаційних ресурсів.

До загальних проблем створення та функціонування електронних громад належить недостатнє фінансування, а також неефективне використання коштів, що виділяються на проекти цифрової трансформації та підвищення цифрових

компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування ОТГ. Часто виділені кошти витрачаються на створення або модернізацію морально і технічно застарілої інформаційної інфраструктури. Як правило, такі витрати спрямовані на вирішення локальних тимчасових завдань і при цьому не враховується проблема майбутньої апаратної і програмної інтеграції створених ресурсів в єдину муніципальну інформаційну систему і підключення її до регіональної, загальнодержавної та, у перспективі, глобальної мережевої комунікації. Рішенням даної проблеми може стати стандартизація систем електронної громади у сфері сумісності форматів і протоколів цифрового обміну.

Крім цього, не слід забувати, що на Заході пройдено етап впровадження електронного урядування і здійснюється цифрова трансформація всього суспільства і відповідно перехід до цифрового управління як в державі, так і в місцевому самоврядуванні. Наявне відставання України в цій сфері спонукає прискорювати процес впровадження електронного урядування та при цьому орієнтуватися вже зараз на використання цифрових технологій і програм посадовими особами ОТГ.

На сьогодні найбільш поширеною інновацією для електронної громади залишаються «безпаперові» технології, що передбачають створення електронних систем обігу документів, а також взаємодія «паперової» і «безпаперової» систем між собою для поетапного звільнення від внутрішніх «паперових технологій». Для реалізації повного переходу громади на «безпаперові технології» документообігу необхідно, по-перше, навчити всіх співробітників органу місцевого самоврядування роботі з сучасними цифровими системами і програмними продуктами; по-друге забезпечити надійний інформаційний захист і юридичну значимість електронного документа. Компетентний цифровий підпис набуває в даному контексті особливої важливості, тому що забезпечує достовірність інформації та її творця [2].

У деяких областях України цифрові технології активно впроваджуються в ОТГ завдяки допомозі регіональних органів влади [3]. Незважаючи на позитивний ефект реалізації таких програм, практика їх реалізації показує ще одну проблему розвитку електронних громад, яка полягає в тому, що громади не є повноправними власниками інформаційних територіальних ресурсів, а тільки учасниками тих чи інших регламентів погоджень, де основну дозвільну функцію виконують територіальні органи держави. Певною мірою це порушує самостійність органів місцевого самоврядування.

До проблем забезпечення «цифрової» діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування ОТГ необхідно віднести і такі: використання недокументованих форматів даних, протоколів обміну, інших закритих інформаційних технологій, відсутність єдиних класифікаторів, довідників і схем даних. Це істотно обмежує можливість застосування автоматизованих засобів пошуку та аналітичної обробки інформації, що міститься в різних системах, і знижує оперативність підготовки управлінських рішень, сумісність інформаційних систем, що негативно позначається на якості адміністративних послуг.

Крім цього, використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування закритих технологій, відсутність єдиних стандартів використання відкритих інформаційних систем веде до зростання технологічної залежності публічної влади від постачальників засобів інформаційних та комунікаційних

технологій, знижує ефективність створення і розвитку цифрових систем, порушує права громадян і організацій на рівний доступ до публічної інформації.

У даний час очевидна необхідність поглиблення аналізу заходів щодо формування цифрового управління на муніципальному рівні. Офіційна статистична інформація поки не має даних, які б характеризували рівень застосування цифрових технологій муніципалітетами. Показником оцінки інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування часто є факт наявності (відсутності) інтернет-сайту (інтернет-сторінки) органу місцевого самоврядування. Між тим, факт наявності інтернет-сайту не завжди говорить про інформаційну відкритість органів місцевого самоврядування. На наш погляд, потрібен єдиний кількісний індикатор в галузі реалізації концепції електронної громади, наприклад частка адміністративних і муніципальних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування та муніципальними установами в електронному вигляді онлайн.

Це передбачає подальше дослідження технологічних, правових, організаційних та фінансових умов вирішення зазначених проблем, що перешкоджають більш інтенсивному впровадженню цифрових технологій у діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Квітка С., Мазур О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 9-10. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.15421/151944>.
2. Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 11. С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/151952>.
3. Kvitka S., Borodin Ye., Yemelyanov V., Ivashova L. The foresight of national economy's digital development. Revista inclusiones. 2020. No. 7 (SI) P. 112–125. URL: <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020revinclusi.pdf>

Полосьмак К.О.

ХАРАКТЕРНІ ВІДМІННОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Реформується і публічне управління, яке в сучасній Україні характеризується такими особливостями: є зовнішньо орієнтована діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язана з реалізацією політичних рішень та впровадженням у життя положень Конституції та законів України. Слід зазначити, що через систему публічного управління формується солідарність між суспільством країни та держави як системи відносин, спрямованих на реалізацію цінностей суспільства, досягнення цілей публічної політики, а також створення конкурентоспроможної держави, визначальними характеристиками якої є верховенство права і розвинена правова

культура, збалансована представницька демократія, сильне самоврядування, дисциплінований і мобільний державний менеджмент.

Важливим елементом публічного управління та інструментом активізації громадянської активності в Україні постає місцеве самоврядування, становленню та розвитку якого за часів української незалежності приділено чимало уваги.

Система публічної влади України складається з державної влади та органів місцевої публічної влади. Публічне управління виступає як різновид соціального управління, локалізованого в межах територіальних колективів, що має кілька рівнів інституціоналізації: державний, регіональний і муніципальний. Як якісно нова форма публічне управління в сучасних умовах характеризується такими сутнісними властивостями як транспарентність, легітимність та демократичність.

Державний початок виявляється у тому, що: територія місцевої громади є державною територією, а місцеві жителі є громадянами держави; статус місцевого самоврядування визначається державою в Конституції та законах; місцеві справи вирішуються самостійно, але в руслі єдиної державної політики; органи місцевого самоврядування не мають права встановлювати свою компетенцію, оскільки це прерогатива держави.

У свою чергу, публічна складова має прояв у такому: органи місцевого самоврядування самостійно реалізують надані їм повноваження, і органи державної виконавчої влади не мають права втручатися в законну діяльність органів і посадових осіб місцевого самоврядування; матеріально-фінансову базу органів місцевого самоврядування складає комунальна власність і місцевий бюджет; місцеві ради самостійно встановлюють місцеві податки і збори; територіальні громади можуть мати власну символіку і статут, що відбивають історичні, національно-культурні, соціально-економічні особливості відповідної території; правові акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженні в межах їхніх повноважень, обов'язкові на території місцевого самоврядування для усіх фізичних і юридичних осіб [1].

Таким чином, органи місцевого самоврядування розглядаються як самостійний елемент державної (публічно-владної) системи, який має чітко визначену в законі сферу компетенції, а також чітко зафіксовані права, обов'язки і відповідальність.

Ключовими ознаками такої самостійності є:

- формування органів влади «знизу», тобто шляхом прямих виборів членами самоврядної спільноти;
- реальне існування автономних в межах своєї компетенції різних рівнів місцевого самоврядування, а також органів самоорганізації населення та громадського самоврядування з переданим їм колом повноважень і засобів для їх реалізації;
- наявність муніципальної власності на землю, тобто власності жителів (громадян) даного місцевого співтовариства на територію спільноти [3].

Публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, яка здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади.

Наочним є взаємозв'язок публічного управління та державної влади, яка відповідно до Конституції України реалізується органами законодавчої, виконавчої та судової

влади. Зазначені види державної влади не можуть об'єднуватись, оскільки це буде мати своїм наслідком узурпацію влади [2].

Все це дає підстави стверджувати, що публічне управління має ґрунтуватись на цінностях цивілізаційного та формаційного розвитку, громадянського суспільства, забезпечувати максимальне включення громадян до управління суспільством, країною та державою для досягнення легітимно розроблених і визнаних цілей прогресу, забезпечувати пошук компромісів або усунення соціальних, економічних і політичних конфліктів у суспільстві. Можна вважати, що публічне управління є формою діяльності органів виконавчої влади, проте це не означає, що вони діють лише в названій формі.

Державне та місцеве управління – рівні публічного управління, але такі, що мають якісні відмінності: кожен рівень має лише йому властиві можливості залучення населення безпосередньо до процесу управління. Чим «нижче» рівень публічного управління, тим більшою є децентралізація повноважень та кількість процедур безпосередньої участі населення в управлінні. Саме тому низовий рівень публічного управління – місцеве самоврядування – є максимально децентралізованим і характеризується найбільшим ступенем участі населення в процесі ухвалення управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія. Одеса. ОРІДУ НАДУ. 2015. 328 с.
2. Конституція України: зі змінами та доповненнями прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
3. Костенок І.В. Місцеве самоврядування як соціальний інститут та елемент громадянського суспільства: теоретичні засади та практичні особливості в українських реаліях. Донецьк. ДонДУУ. 2012. С. 127 – 137. Серія «Державне управління Т. XIII. вип. 235. Ч.2.

Прокопенко Л.Л.

ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЛИТОВСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

Обов'язки і права державних службовців Литовської Республіки визначені в Законі «Про державну службу» от 8 липня 1999 р. № VIII-1316. Обов'язкам присвячена ст.16 Закону. Державні службовці зобов'язані: додержуватися Конституції, законів та інших правових актів; бути лояльним Литовській державі і її конституційному ладу; поважати права і свободи людини, служити громадським інтересам; належним чином виконувати встановлені в описі посади функції, а також своєчасно і якісно виконувати доручені завдання; дотримуватися встановлених цим Законом, іншими нормативно-правовими актами принципи і правила діяльності та службової етики державних службовців, уникати конфлікту публічних і приватних інтересів, в установленому правовими актами порядку декларувати приватні інтереси, не зловживати службою; дотримуватися правил внутрішнього розпорядку

державних органів і установ та органів і установ самоврядувань; в установленому правовими актами порядку представляти інформацію про свою службу; не використовувати і не дозволяти використовувати службу або пов'язану зі службою інформацію інакше, ніж це встановлено законами або іншими правовими актами; не використовувати державну власність або власність самоврядувань для неслужбової діяльності; при виявленні даних, в силу яких державний службовець не вважається особою з бездоганною репутацією, негайно інформувати про них особу, яка приймає на посаду.

Державні службовці зобов'язані також не брати участь у діяльності не сумісній з посадою державного службовця. До такої діяльності віднесена насамперед будь-яка діяльність, яка викликає конфлікт громадських і приватних інтересів на державній службі. Забороняється також займати більше однієї посади державного службовця, працювати за трудовим договором в державному органі чи установі або в органі чи установі самоврядування, в якому він виконує обов'язки державного службовця, а також отримувати від державного органу або установи або органу чи установи самоврядування, в якому він займає посаду державного службовця, інші доходи, крім заробітної плати і встановлені в цьому Законі виплати, компенсації та допомоги. Радник члена Сейму і помічник члена Сейму (далі - державний службовець політичної (особистої) довіри члена Сейму) може займати не одну посаду державного службовця політичної (особистої) довіри члена Сейму у одного і того ж члена Сейму або у різних, які належать до однієї і тієї ж фракції, або виконувати обов'язки референта фракції Сейму, до якої належить член Сейму, але час його роботи при виконання всіх цих обов'язків не може перевищувати 60 годин на тиждень.

Державні службовці мають не використовувати службовий (робочий) час для інших цілей, за винятком роботи, що виконується з дозволу особи, яка прийняла на посаду державного службовця, якщо це не перешкоджає державному службовцю належним чином виконувати встановлені в його посадовому описі функції, а також виконувати обов'язки члена ради самоврядування і представника професійної спілки.

Список використаних джерел

1. О государственной службе: Закон Литовской Республики от 8 июля 1999 г. № VIII-1316. – Режим доступа: <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/a45bb470fbd511e993cb8c8daaf8ff8a/>

Соколовський С.І., Сорокін В.О., Соколовський С.С.

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ЄС

На протязі багатьох років в Україні відбувається «хронічне» реформування системи охорони здоров'я, що супроводжується погіршенням демографічної ситуації та стану здоров'я населення. В рішенні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції побудови нової національної системи охорони здоров'я України» який

ґрунтується, на думку авторів, на положеннях європейської політики «Здоров'я - 2020» передбачає: перехід до бюджетно-страхової моделі; впровадження суспільно-адміністративної моделі управління; реформування підготовки медичних кадрів. Тому, нами була проведена спроба розглянути систему оптимізації/реформування охорони здоров'я населення України у відповідності до вимог методології «нової суспільної охорони здоров'я» (ВООЗ).

Як відомо, «Угода про асоціацію між Європейським Союзом і державами-членами Європейського союзу з одного боку і Україною з іншого боку» передбачає, в обов'язковому порядку, процедуру імплементації законодавчої та нормативно-правової баз всіх держав. Імплементація (англ. implementation - «здійснення», «виконання») – це фактична реалізація міжнародних зобов'язань на внутрішньодержавному рівні, а також конкретний спосіб включення міжнародно-правових норм у національну правову систему конкретної держави або груп держав, тобто виконання процедури «приведення відповідно до ... ». Головна вимога імплементації - суворе дотримання цілей і змісту міжнародного встановлення. Цей процес складний, має чітко встановлену технологію, послідовність і є для України новою процедурою. Порушення технології імплементації може привести до зниження ефективності процесу [1-2].

Порівняльний аналіз діючої нормативно-правової бази України та вимог ЄС дозволив нам зробити висновок, що виконати «стандартну» програму імплементації певною мірою не можливо. Це обумовлено тим, що існуюча в Україні система надання медико-санітарних і соціальних послуг населенню базується на засадах «системи Семашка» (принцип її модифікації), роз'єднана між відомствами, фактично побудована на принципах «жорсткої централізації відомчого автономного нормування, управління та фінансування з різних джерел» і не має аналогів в інших державах Європи.

Держави Східної Європи та Балтії при вступі в ЄС вже провели повне реформування своєї системи охорони здоров'я і соціального забезпечення на принципах «нової суспільної охорони здоров'я». У ряді країн СНД (Казахстан, Узбекистан, Молдова) проводиться реформування охорони здоров'я за активної участі експертів ВООЗ, а в Україні - реформування системи охорони здоров'я та соціального захисту проводиться «виключно в інтересах галузей (відомств) ». Тому, система надання (виробництва) медико-санітарних і соціальних послуг населенню України - це не структуроване, високо витратне, малоефективне, не забезпечене якістю і безпекою, оскільки не має національно орієнтованої системи матеріально-технічного забезпечення, надійної системи вітчизняних провайдерів та раціонального інвестування бюджетних коштів. Реально функціонуюча система охорони здоров'я та соціального захисту населення України зберегла риси централізованої нормативно-правової бази колишнього СРСР, яка орієнтована: на «переважне обслуговування робітників і селян»; дублюванні систем державно-бюджетного, відомчо-бюджетного, обов'язкового і добровільного страхування, «благодійних внесків» і не державного фінансування; законодавчо «заморожена» мережа закладів охорони здоров'я, науково-дослідних і навчальних інститутів. Бюджетні та залучені фінансові ресурси витрачаються в 70-80% на утримання галузі. Також, сучасний стан Інформаційної бази України в умовах відсутності «міжвідомчої узгодженості управління» не дозволяє провести аналіз обсягу,

структури та ефективності наданих медико-санітарних і соціальних послуг населенню України. В державі повністю відсутня система міжвідомчого незалежного контролю, підготовки фахівців системи суспільної охорони здоров'я (не медичні спеціальності) та організаторів (тренерів) волонтерського руху.

Все перераховане, на наш погляд, навіть при можливому «міжвідомчому узгодженні на рівні Міністерств із залученням експертів, у тому числі і зарубіжних» не дають реального ефекту: демографічні та медико-соціальні показники в Україні погіршуються; національні плани, розроблені відповідно до Міжнародних програм, мають «низьку ефективність»; технології надання медико-санітарних, медико-соціальних і соціальних послуг не адаптовані до «громадського» рівня, бюрократизовані і не відповідають сучасним вимогам (скринінг, моніторинг, прогнозування, контроль і оцінка ефективності).

Все перераховане диктує необхідність проведення імплементації по «іноваційній» технології, яка включає:

- приведення у відповідність базової термінології;
- приведення у відповідність інформаційної бази;
- структурування установ, які здатні працювати відповідно до «Quality Manual» (об'єднання медичних та немедичних провайдерів);
- розробка методології «аудиту менеджменту», «аудиту якості технологій», «незалежного контролю якості досліджень» відповідно до стандартів ВООЗ та ЄС;
- розробка ефективних технологій «зміцнення, відновлення і підтримки здоров'я населення України» в екстремальних та стандартних умовах (інфекційні, неінфекційні захворювання, травми і зовнішні впливи);
- розробка інноваційних систем надання медико-санітарних і соціальних послуг населенню на принципах «соціального підприємництва» та функціонування «науково-виробничих кластерів»;
- підготовка фахівців «нової суспільної охорони здоров'я» (медичне та немедичні напрямки), а також провайдерів і тренерів волонтерських рухів.

Для виконання процедури імплементації в Україні є також нагальна потреба відпрацювати термінології та їх визначення, бо визначення «охорона здоров'я» має різну трактовку в країнах ЄС і в Україні. В Україні - це «медична галузь», яка децентралізована: мається Міністерство і самостійні підрозділи в різних відомствах без підрозділів взаємної координації. В ЄС - цю функцію виконує міжвідомча структура, яка отримала назву - система «Нової суспільної охорони здоров'я» (НСОЗ). В документах ЄРБ ВООЗ зазначено, що «в політичних та інституційних рамках кожної країни система охорони здоров'я - це сукупність усіх державних і приватних організацій, установ, структур і ресурсів, призначення яких - покращувати, зберігати або відновлювати здоров'я людей. Ця система надає індивідуальні та громадські послуги охорони здоров'я, а також впливає на політику і діяльність інших секторів, з тим, щоб в них приділялася належна увага соціальним, екологічним та економічним детермінантам здоров'я».

У більшості країн Європи, незалежно від структурної організації, НСОЗ виконує наступні функції: координацію роботи відомств, які виробляють товари та послуги для здоров'я населення; контроль виконання комплексних державних медичних і соціальних програм; контроль раціональності інвестування в галузь;

оцінка ефективності діяльності установ і організацій; підготовка кадрів з питань менеджменту, аудиту менеджменту і технологій та ін. За цей час пройшло три етапи трансформації:

- перший етап - міжсекторальні дії та первинна медико-санітарна допомога;
- другий етап - зміцнення здоров'я та державна політика, що враховує інтереси здоров'я;
- третій етап - врахування інтересів здоров'я у всіх стратегіях.

Кінцевою метою цього підходу є вдосконалення процесу вироблення політики на основі фактичних даних шляхом прояснення для осіб, які б виробляли політику, зв'язку між стратегіями і втручаннями, детермінантами здоров'я і кінцевими результатами для здоров'я. Науково доведеною є ефективність НСОЗ, завдяки «міжсекторальної» діяльності підготовлених фахівців, різко підвищується ефективність надаваних населенню послуг, реалізація локальних, національних та глобальних програм. Базовий рівень функціонування НСОЗ є громадський, що реалізується в умовах децентралізації управління з дотриманням принципів стабільного розвитку й громадянського суспільства.

Таким чином, комплексний аналіз можливостей імплементації системи охорони здоров'я України до вимог ЄС є складним та багатоетапним процесом, де вже потрібно відпрацювати термінології та їх визначення, впровадити на ринку України визначення «послуга» як синонім «медичної допомоги» у відповідності до рішення ВТО, які повністю відповідають базовим ознакам (доступність, якість, безпечність та інше) та Міжнародній класифікації («медико-санітарні», «медико-соціальні» послуги та «послуги з суспільної охорони здоров'я»).

Також особливу увагу слід приділити системі взаємодії між пацієнтом та лікарем Первинної медико-соціальної допомоги, на прикладі надання «медико-санітарних послуг» в ЄС, де лікар первинного контакту у відповідності до договору з пацієнтом виконує «лікувально-профілактичну допомогу (послуги) в повному обсязі» в тому числі консультативну (законодавчо закріплений супровід на протязі 24 годин). За оцінками експертів, ці спеціалісти вже зараз здатні задовільнити до 75-80% потреб у послугах з охорони здоров'я населення Європейського Союзу.

Спеисок використаних джерел

1. Gui Lekhan V, Rudy V, Richardson E. Ukraine: Health system review. Health Systems in Transition, 2010; 12(8):1–183.
2. Основні причини високого рівня смертності в Україні. — К.: ВЕРСО-04 – 2010. – 60 с.
3. Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України у 2018 році: Статистичний бюлетень/ Державна служба статистики України. –192 с.
4. Здоровье-2020:основы европейской политики в поддержку действий всего государства и общества в интересах здоровья и благополучия -2013-28 с.
5. Starfield Б. Первичная медико-санитарная: понятие, оценка, и политики.Лондон, Oxford University Press; 1992.
6. Хогарт J. Глоссарий терминов здравоохранения. Копенгаген, Всемирная организация здравоохранения, Европейское региональное бюро, 1975 <http://whqlibdoc.who.int/publications/9290201231.pdf>

ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБРЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Процес децентралізації влади в Україні, який розпочато в 2014 р. спираючись на положення Європейської хартії місцевого самоврядування, врегульовано Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [3]. Головною ідеєю є широке застосування принципу субсидіарності в публічному управлінні, тобто вирішення проблемних питань на найближчому до повсякденних потреб людей рівні влади.

У рамках першого етапу децентралізації влади за рахунок внесення змін до змін до Бюджетного та Податкового кодексів України проведено й фінансову децентралізацію, завдяки якій фінансові ресурси місцевих бюджетів зросли в 4 рази з 68,6 млрд грн в 2014 р. до 275 млрд грн в 2019 р.

На цьому ж етапі реформи врегульовано процес формування спроможного базового рівня місцевого самоврядування [1]. Протягом 2015 – 2019 рр. створено 982 об'єднані територіальні громади, до складу яких увійшли понад 4500 колишніх місцевих рад. Запроваджено інститут старост, які представляють інтереси сільських мешканців в раді громади. Із 2018 р. об'єднані територіальні громади отримали у власність майже 1,5 млн га земель сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів.

Посилено мотивації до міжмуніципальної консолідації [2] через механізм вирішення спільних проблем громад. Органам місцевого самоврядування делеговано повноваження з надання базових адміністративних послуг: реєстрації місця проживання, видачі паспортів, державної реєстрації юридичних та фізичних осіб, об'єднань громадян, реєстрації актів цивільного стану, речових прав, вирішення земельних питань тощо.

Протягом 2020 – 2021 рр. заплановано проведення другого етапу децентралізації влади, зокрема «примусове» об'єднання громад і трансформацію адміністративно-територіального устрою субрегіонального рівня. 12 червня 2020 р. Кабінет Міністрів України затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня місцевого самоврядування. Згідно із розпорядженнями Кабінету Міністрів України після місцевих виборів, які відбудуться 25 жовтня 2020 р., більшість існуючих депресивних місцевих рад будуть об'єднані, ставши здатними забезпечувати ефективне управління підпорядкованими територіями та надавати якісні публічні послуги населенню, нести відповідальність за свої дії чи бездіяльність перед громадянами та державою.

Важливим кроком реформи є перехід до трансформації субрегіонального рівня адміністративно-територіального устрою України, в рамках якої громадяни отримають реальну можливість впливати на організацію свого життєвого простору як члени спроможних територіальних громад.

Замість наявних 490 районів в Україні створюється 136 районів [4], адже функціонал районів був однаковий, проте навантаження різнилося через розмір території та кількість мешканців. Наприклад, в Україні було 6 районів з населенням

менше 10 тис. осіб. При цьому у 9 районах проживало понад 100 тис. осіб, а у 3 районах – навіть понад 150 тис. осіб.

Крім того, актуальність реорганізації субрегіонального рівня адміністративно-територіального устрою значно посилив процес формування спроможних об'єднаних територіальних громад, більшість повноважень яких перейшла саме від органів влади районного рівня.

Аналогічно до процесу «примусового» формування нового адміністративно-територіального устрою базового рівня місцевого самоврядування реорганізацію районів заплановано розпочати після місцевих виборів, які відбудуться восени 2020 р. Для цього необхідно затвердити низку законодавчих змін щодо розмежування повноважень і ресурсів між областями та районами, між районами та територіальними громадами. Передбачається, що перехідний період триватиме до середини 2021 р., щоб процес змін адміністративно-територіального устрою був максимально непомітним для людей, а якість і доступність публічних послуг, які надаються на субрегіональному рівні, не знизилася.

На нашу думку, ці процеси створюють стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування та сприяють прискоренню інших реформ, які є наріжним каменем українського соціуму, зокрема: медичної реформи, реформ освіти, культури, сфери соціальних послуг, енергоефективності тощо.

Список використаних джерел

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL : <https://cutt.ly/YfSniCE>.
2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL : <https://cutt.ly/YfSnnsC>.
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL : <https://cutt.ly/5fSb8Ez>.
4. Про утворення та ліквідацію районів: постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 3650. URL : <https://cutt.ly/zfSWJMY>.

Хожило І.І., Шевцов В.Г.

ВІДКРИТІСТЬ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗ-2020

Питання відкритості влади для громадян ніколи не втрачає своєї актуальності. Однак, якщо раніше Поняття транспарентності влади розглядалося, переважно, в контексті антикорупційної політики держави, бюджетних відносин тощо і висвітлювалось переважно у працях зарубіжних учених, то в останні роки ця проблематика набуває дедалі більшого поширення в сферах соціально-гуманітарного напрямку, а до розроблення цієї теми долучається все більше вітчизняних дослідників та представників громадського сектору.

Так, до кола проблемних питань, що пов'язані із забезпеченням відкритості влади, багато уваги приділяється такій сфері як охорона здоров'я, яка визнана

пріоритетною сферою державної євроінтеграційної політики та активно реформується з метою забезпечення доступних та якісних медичних послуг населенню на рівні європейських стандартів. Термін «транспарентність» (transparency - англ.) означає достовірність, чіткість і можливість легкої перевірки наданих відомостей про що-небудь, відсутність ознак секретності. Цей термін часто застосовують разом із термінами «відкритість» (openness), «гласність» (disclosure), «прозорість» (clarity), «публічність» (publicity), «підзвітність» (accountability) [1]. В контексті відкритого суспільства багато дослідників включають ці поняття в один синонімічний ряд, вважаючи, наприклад, що публічність і підзвітність найбільш повно характеризують основний зміст поняття «відкритість». Незважаючи на певний рівень теоретичних розробок, вважаємо за необхідне провести подальше дослідження змісту цього поняття в системі охорони здоров'я. І це пояснюється декількома причинами. По-перше, галузь охорони здоров'я, починаючи з 2015 року, перебуває на стадії активного реформування, в основі якого закладено нові парадигму фінансування системи із суспільних фондів в рамках державно-страхової моделі управління, яка називається «Гроші ходять за пацієнтом». По-друге, вітчизняна галузь охорони здоров'я отримала від міжнародних інвесторів велику фінансову підтримку на засадах урядових гарантій прозорості їх застосуваннями відповідно до цілей галузевої реформи. А це означає, що саме принцип транспарентності у період реалізації медичної реформи у функціональному плані забезпечує інвестиційну привабливість України на міжнародній арені.

Нормативно-правовою основою інформаційної відкритості національної системи охорони здоров'я, безумовно, слугують такі документи, як Конституція України, закон України «Про основи законодавства України про охорону здоров'я» та інші, в яких окреслено загальні принципи та положення функціонування системи охорони здоров'я. Наказом профільного міністерства у 2017 році була затверджена Інструкція з організації внутрішнього контролю в апараті Міністерства охорони здоров'я України, на підприємствах, у закладах, установах та організаціях, що належать до сфери управління МОЗ України. Цим документом уперше було введено в систему забезпечувального функціоналу з боку органів управління охорони здоров'я поняття транспарентності. Згідно з цим документом, міністерство охорони здоров'я України визначає транспарентність як певний рівень інформаційної відкритості МОЗ України, який досягається шляхом розкриття інформації про його структуру, систему управління ризиками, діяльність та її результати. При цьому слід зазначити, що це визначення окреслює структурні елементи відкритості тільки для центрального органу виконавчої влади, залишаючи інші структурні елементи національної системи охорони здоров'я без належного методичного супроводу.

Відкритість національної системи охорони здоров'я оцінюють, насамперед, самі органи управління, національні та внутрішні аудитори, зарубіжні експерти та громадськість. Так, за даними Держкомтелерадіо, який провів моніторинг інформаційного наповнення офіційних веб-сайтів центральних органів виконавчої влади ще у 2018 році, лідером з найвищим рейтингом серед 64 центральних органів виконавчої влади була Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (показник інформаційної прозорості 100%). І це не випадковий факт, адже служба упроваджує принцип транспарентності в своїй діяльності ще з 2010 року на підставі наказу про Порядок

оприлюднення у мережі Інтернет інформації щодо діяльності Держлікслужби МОЗ України.

В той же час, за даними Держкомтелерадіо, найменше значення показника інформаційної прозорості має веб-сайт Національної служби здоров'я України (47,14 %). Зазначимо, що в період реформування медичної галузі НСЗУ є державним органом, що акумулює та розподіляє суспільні фінанси між законтракованими закладами, які надають медичні послуги населенню. Станом 1.09.2020 р. відкритість цієї інституції не змінилась, її веб-сайт постійно не працює, а інформацію про її діяльність можна отримати тільки через мережу фейс-бук, що значно обмежує доступ громадян похилого віку та порушує конституційний принцип доступу до інформації.

Список використаних джерел

1. IMF Fiscal Transparency portal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imf.org/external/np/fad/trans>
2. Держкомтелерадіо оприлюднило рейтинг прозорості сайтів органів виконавчої влади. - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2619269-derzkomteleradio-opriludnilo-rejting-prozorosti-sajtiv-organiv-vikonavcoi-vladi.html>

Чмир Я.І.

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним проникненням глобального інформаційного простору в усі сфери життєдіяльності держави та громадянина: соціально-політичну, фінансово-економічну, природно-екологічну, комунікаційну, духовно-культурну, приватну тощо. Перехід до епохи інформаційного суспільства супроводжується бурхливим розвитком інформаційних систем та програмних засобах оперування базами даних, кардинальними змінами в технологіях публічного управління й менеджменту, появою принципово нових високотехнологічних виробництв та методів і інструментів комунікаційної взаємодії. Глобальний інформаційний простір пов'язує континенти, держави, соціальні групи та окремих індивідуумів в єдине цілий інформаційно взаємозалежний конгломерат, що відкриває надзвичайно широкі можливості як для успішного особистісного й національного розвитку, блискавичного отримання й оперування необхідною інформацією, так і несе в собі принципово нові виклики та загрози для людини, суспільства й держави.

Інформаційна революція привнесла в наше життя не тільки передові інформаційно-комунікаційні технології, але й велику кількість зовнішніх та внутрішніх загроз соціально-політичного, економічного, психологічного, духовно-культурного тощо характеру, що обумовлює актуалізацію проблематики забезпечення інформаційної безпеки в публічному управлінні державою як важливої складової національної безпеки в цілому. Так, Джонатан Кіршнер виокремлює три чіткі «процеси» глобалізації – активізацію економічного обміну, потік інформації та маркетингову (розширення набору соціальних відносин, що регулюються ринковими

силами) через призму того, як вони можуть впливати на спроможність і могутність держав, а також на конфлікти всередині та між ними та як суб'єкти, які не мають держави (зокрема, терористичні організації), використовують переваги глобалізації, змінюючи сам характер безпекового простору [1, с. 34].

Дерек Реверон на основі компаративного аналізу американського, європейського, російського та китайського підходів і механізмів відстоювання своїх національних інтересів через використання кіберпростору та проведення спеціальних операцій в інформаційній сфері доводить, що подібна політика зазначених держав становить значні загрози інформаційній безпеці в системах публічного врядування інших країн [2]. Ми це чітко бачимо в нашій державі, де інформаційна агресія Російської Федерації відіграє суттєву роль у дестабілізації соціально-політичного ладу та міцності всієї системи публічного управління України.

Значимість інформаційної безпеки в ході виконання державними службовцями своїх професійних обов'язків в умовах фактичної безмежної проникаючої здатності глобального інформаційного суспільства в усі сфери життєдіяльності людини аж до особистісного простору визнається настільки великою, що у 2000 році лідери розвинутих держав ухвалили Окінавську хартію глобального інформаційного суспільства, в якій висловили глибоку стурбованість розвитком негативних тенденцій в світовому інформаційному просторі та висловилися за необхідність створення національних і світової систем інформаційної безпеки як механізму забезпечення такого стану глобального інформаційного простору, за якого мінімізуються можливості впливу й порушення прав людини, суспільства та держави [3].

Європейські науковці Міріам Ліпс, Джон Тейлор та Френк Банністер зазначають, що сьогодні потоки інформації, які лавиною виплескуються на уряди інформаційно-комунікативні технології сучасності пронизують кожен ланку державне управління та всю державну політику [4, с. 15]. Тому, в умовах все більшої інформаційної відкритості й інтенсивності, процеси збору інформації, управління та розвитку інформаційних ресурсів все більше і більше потрапляють у центр спроб урядових структур різних держав контролювати та регулювати баланс ризиків зловживань в інформаційній сфері та допустимого рівня довіри до державних адміністрацій щодо меж втручання в інформаційний простір задля забезпечення інформаційної безпеки держави й суспільства.

Таким чином, в ході здійснення професійної діяльності державних службовців слід враховувати актуальні інформаційні виклики сьогодення, зокрема, "не лише розвивати й посилювати національний інформаційний потенціал, але й захищати від широкого спектра існуючих та потенційних інформаційних загроз, реалізуючи єдину державну і регіональну політику щодо забезпечення інформаційної безпеки України, створення дієвої системи протидії інформаційним загрозам" [5, с. 7].

Список використаних джерел

1. Kirshner J. Globalization and National Security. Routledge, 2013. 368 p.
2. Reveron Derek S. Cyberspace and National Security: Threats, Opportunities, and Power in a Virtual World. Georgetown University Press, 2012. 256 p.
3. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства. Офіційний веб-портал Верховної Ради України: законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/998>

4. Lips M., Taylor J. A., Bannister F.. Public Administration in the Information Society: Essays on Risk and Trust. IOS Press, 2005. 151 p.
5. Євдоченко Л. О. Удосконалення системи державного забезпечення інформаційної безпеки України в умовах глобалізації: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів, 2011. 20 с.

СЕКЦІЯ 3

КАДРОВІ ПРОЦЕСИ І ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Атаманчук П.П.

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Наслідком багатогранних трактувань конфлікту стали різні підходи щодо їх класифікації. У найбільш загальному вигляді можна виділити дві великі групи конфліктів виходячи власне з їх розуміння: конфлікти у вузькому їх значенні, тобто ті, які виникають в процесі діяльності і поведінки; конфлікти, які розуміються як особлива якість та характеристика взаємодії між людьми.

Соціально-психологічні особливості конфліктів на службі в органах місцевого самоврядування обумовлюються, з одного боку, особливостями самої діяльності посадових осіб місцевого самоврядування як певної соціальної групи, а з іншого – індивідуально-психологічними особливостями посадових осіб місцевого самоврядування, причинами та наслідками виникаючих конфліктів.

Варто зазначити, що посадові особи місцевого самоврядування – соціальна група, яка:

- сформована за спеціальним відбором (вибори місцевих голів, обрання або затвердження відповідною радою, на конкурсній основі) з представників усіх класів і соціальних груп суспільства;
- об'єднана професійним виконанням посадових обов'язків; задоволення суспільних інтересів, а не особистих;
- характеризується формалізованою підпорядкованістю, жорсткою нормативно-правовою регламентацією діяльності, підзвітністю;
- наближеністю до громадян (постійний робочий зв'язок з громадянами);
- підвищеними вимогами професійної етики, що зумовлені публічністю професії, залежністю іміджу влади та держави в цілому від діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, можливістю розподілу майнових благ;
- впливу діяльності посадових осіб місцевого самоврядування на стан розвитку місцевого самоврядування та державного управління у цілому тощо.

А. Гірник і А. Бобро зазначають, що конфлікти класифікують на різних підставах, залежно від мети дослідження. Наприклад, за наслідками і функцією, що реалізується конфліктом – конструктивні, деструктивні; за тривалістю –

короткочасні, тривалі, безнадійно затяжні; за характером перебігу – гострі й хронічні, латентні й відкриті; за характером виникнення – стихійні й заплановані (розпочаті зумисно); за характером затухання; за рівнем регулювання – керовані, слабо керовані, некеровані; за критерієм істинності-хибності – справжні (існують об'єктивно), умовні (залежать від обставин, які легко змінюються), хибні (за відсутності об'єктивних умов, унаслідок хибного сприйняття, розуміння або тлумачення проблеми), зміщені (коли явний конфлікт приховує інший, невидимий конфлікт, який зумовлює явний) [1, с. 32 – 34]. При цьому види та типи конфліктів вчені співвідносять як тотожні, синонімічні поняття.

Однак, як зауважує Ю. Мацієвський, поряд з одномірними типологіями існують і багатомірні. Одна з таких багатомірних типологій запропонована Й. Гальтунгом, згідно якої конфлікти поділяються на два типи – внутрішньосистемні та міжсистемні – та виявляються на двох рівнях системної організації – індивідуальному (особистісному) та колективному (груповому). Корелюючи зазначені типи конфліктів (внутрішні і зовнішні) з рівнем їх прояву, бачимо що існує чотири типи конфліктів: на індивідуальному рівні – внутрішньосистемні інтерперсональні конфлікти (конфлікти мотивів, перцепції, бажань та потягів), міжсистемні інтерперсональні конфлікти (конфлікти між двома особами та конфлікти між індивідом і групою); на колективному рівні – внутрішньосистемні інтерколективні конфлікти та міжсистемні інтерколективні конфлікти, що виникають тлі суперечок цілей – влади, компетенції, інтересів, домінації та ін. [2, с. 122 – 123].

На наш погляд, уособленням згаданих психологічного та соціологічного підходів є типологізація О. Тертишної, яка розрізняє три групи конфліктів. Першу групу становлять конфлікти соціального розвитку, які містять: конфлікти «ієрархії»; конфлікти «домінування»; конфлікти «відповідності» формальної й неформальної структури відносин органу державної влади; конфлікти «управління»; конфлікти «адаптаційні» – між усталеними нормами державної служби й соціальними умовами, що змінюються; конфлікти «позиційні»; конфлікти «системні», що виникають у ситуаціях, коли починають діяти механізми самозбереження системи, або «запрограмовані» самою системою існуючої організації конфліктні протистояння.

До другої групи автор відносить соціально-психологічні конфлікти, обумовлені соціальними факторами й установками державних службовців: конфлікти «інерційності», що припускають боротьбу консервативних настанов і об'єктивних потреб нововведень; «мотиваційні»; «рольові»; «конфлікти соціальних груп», що ідентифікуються за періодом служби, за ознакою земляцтва, на основі професійної, релігійної належності, політичних поглядів й т.п.; «емоційні»; конфлікти «соціальних очікувань», які виникають у результаті невідповідності планованих і отриманих результатів.

Третю групу становлять конфлікти, зумовлені особливостями професійної діяльності державних службовців: «конфлікти діяльності», які виникають через специфіку реалізації управлінських завдань апарату контролю, що припускає силовий вплив і примус; «конфлікти функцій» різних гілок влади, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування [3, с. 8 – 9].

Аналізуючи зазначене, можна констатувати: одномірні та багатомірні типології конфліктів, у межах яких можна виокремити підтипи, види або групи, не вирішують проблему класифікації остаточно, вичерпно описуючи всю палітру виникаючих конфліктів.

Для того, щоб охарактеризувати конфлікти на службі в органах місцевого самоврядування за типами, пропонуємо такі ознаки: відношення суб'єктів конфлікту до організації (учасники конфлікту у межах органу місцевого самоврядування або поза його межами) та природа виникнення конфлікту (об'єктивна або суб'єктивна, функціональна або дисфункціональна).

Суб'єкти конфліктів на службі в органах місцевого самоврядування (зовнішні та внутрішні по відношенню до органу місцевого самоврядування): органи місцевого самоврядування різних рівнів; посадові особи конкретного органу місцевого самоврядування; депутати місцевої ради; громадяни; представники комерційних структур; представники комунальних підприємств.

Отже, конфлікти на службі в органах місцевого самоврядування за типом відносяться до організаційних (зовнішньо- і внутрішньоорганізаційних), функціональних або міжособистісних, які поділяються на позиційні та диспозиційні.

Список використаних джерел

1. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи» 2003. 172.
2. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів : множинність концептуальних підходів // *Людина і політика*. 2004. 3. 115 – 129.
3. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Д., 2010. 20.

Багрім О.А.

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АКСІОЛОГІЧНОГО ТРАНЗИТУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасний стан розвитку державної служби України з огляду на розпочаті трансформаційні процеси та події останніх років у державному управлінні, політику «оновлення» та «перезавантаження» влади, процеси євроінтеграції та модернізації державної служби, характеризується радикальними перетвореннями у сфері державного управління, зміною норм і цінностей. Саме тому, основними завданнями державної кадрової політики є наповнення державної служби висококваліфікованими, професійними, вмотивованими кадрами, формування якісної системи підготовки кадрів державної служби, розвиток професіоналізму державних службовців та формування потенціалу державної служби.

Ціннісні параметри суспільства, а отже, і їхня роль у державному управлінні містять у собі як статику, так і динаміку, що відбиваються в державній організації й політичному процесі. Динамізм структури цінностей робить її вічно незавершеною, і, навпаки, незавершеність ціннісної ієрархії є ознакою її динамізму. Саме через цю незавершеність і відкритість світу аксіологія державного управління повинна

зосереджувати увагу на його динамічній стороні [4, с. 16]. У свою чергу, розвиток потенціалу державних службовців служить регулятором, стабілізатором та каталізатором для передачі цих цінностей. Адже від рівня професіоналізму та розвитку потенціалу державних службовців (розкриття латентних можливостей) залежить рівень і якість державно-управлінських рішень та здатність органів державної влади впроваджувати їх у життя. Розвиток потенціалу державних службовців допомагає досягти професійного становлення державних службовців та здобуття ними високого рівня професіоналізму, професійного самоусвідомлення, закріплення та передачі професійних цінностей.

Погоджуємося з поглядами Р. Войтович про те, що на сучасному етапі державотворення в Україні необхідно виробити новий стиль кадрового забезпечення органів влади й управління високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольняти потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг, адже в Україні сьогодні конче потрібні ініціативні, компетентні кадри з новим стилем мислення та баченням перспективи розвитку суспільства, які володіють демократичними методами державного управління й здатні забезпечити економічний та соціальний розвиток держави в умовах глобалізації [1]. На нашу думку, за сучасних умов професіоналізм державно-управлінської діяльності вимагає переорієнтації на ціннісну, людиноцентристську доміную, особливого значення набуває формування потенціалу державної служби в умовах аксіологічного транзиту.

Як зазначає В. Козаков: «Сьогодні держава має повернутися обличчям до людини, забезпечивши високий рівень професійної підготовки кадрів та професійної культури як важливої цінності суспільства в умовах глобалізації [3, с. 204]. Таким чином «аксіологічна» складова формування потенціалу державної служби містить у собі перш за все спонукальну направленість, відіграє важливу роль у спрямованні індивідуальну і колективну дії. Адже, державний службовець як особистість за допомогою ціннісних устремлінь проектує власне майбутнє, цілеспрямовано працювати над досягненням поставленої мети.

Як зазначає у своєму дисертаційному дослідженні Д. Ковальова на тему: «Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні» (2015 р.) ціннісну систему державних службовців можна розглядати як похідну від цінностей суспільства в цілому та особистісного оточення, соціально-професійного [2, с. 101]. Тобто у своїй професійній поведінці, прийнятті рішень та судженнях державний службовець керується тими чи іншими цінностями, найважливіші з яких визначають його «систему координат» – систему ціннісних орієнтацій.

У свою чергу, аксіологічний транзит є процесом, який має на увазі трансформацію, показує перехідний стан від одного етапу розвитку до іншого, передбачає якісні зміни інституціонального, соціокультурного, модернізаційного і трансформаційного процесів розвитку державної служби з огляду на сучасні процеси державотворення; відображає взаємозумовленості інституціональної, ціннісно-нормативної, особистісно-професійної складової розвитку державної служби з огляду на темп змін, вектор спрямованості, характер змін та результативність. Ціннісна складова формування потенціалу державної служби здатна виконувати роль як каталізатора, так і стати бар'єром інституціональних

змін. Тобто, розвиток професійного потенціалу державних службовців виступає свого роду регулятором для формування потенціалу державної служби, поєднання стійких і динамічних компонентів в структурі ціннісної структури державної служби, сприяє забезпеченню формуванню наступності і подальшій передачі цінностей державної служби.

Отже, пропонуємо поняття «аксіологічний транзит у сфері державної служби» – визначати як невідворотній процес переходу, якісного оновлення, зміни ціннісних орієнтацій у сторону їх осучаснення, з вектором розвитку на людиноцентристський підхід та визнання особистісно-ціннісних професійних орієнтацій як ключових аспектів для формування потенціалу державної служби.

Формування потенціалу державної служби у контексті аксіологічного транзиту – це процес аксіологічного (ціннісного) переходу, трансформації, докорінний змістовний злам та/або оновлення звичних державно-ціннісних орієнтацій, що призводить до збагачення та осучаснення управлінської свідомості державних службовців у бік розуміння необхідності розвитку особистісно-професійного потенціалу та передачі цінностей державної служби наступним поколінням державних службовцям.

Таким чином, можна зробити припущення, що завдяки розвитку професійного потенціалу державних службовців у перспективі можна очікувати на формування потенціалу державної служби України, розвитку сукупного кадрового потенціалу державної служби і суспільства, який має стати найбільш стабільним соціальним елементом, і від стану якого безпосередньо залежать перспективи соціально-економічного розвитку країни у майбутньому. Адже професійний потенціал є складовою діяльності державного службовця як представника влади, розвиток якого потребує відповідного ставлення і умов, підтримки та збереження.

Список використаних джерел

1. Войтович Р. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції / Р. Войтович // Вісник НАДУ. – 2013. – № 2. – С. 14 – 23.
2. Ковальова Д. В. Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03 / Ковальова Дарина Володимирівна ; ДРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Дніпропетровськ, 2015. – 250 с.
3. Козаков В. Ціннісні ознаки діяльності державно-владних структур/ В. Козаков // Вісник НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 176 – 187.
4. Козаков В. М. Становлення та розвиток соціально-ціннісних засад державного управління в Україні : дис. док. держ. упр : спец. 25.00.01 – «Теорія та історія державного управління» / Володимир Козаков. – К., 2008. – 446 с.

Бардах О.Ю.

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Існує певний ризик, що цифровізація економіки та суспільства, яка зараз активно декларується на різних політичних рівнях, стане самоціллю і буде

обмежуватися лише деякими змінами в процесах взаємодії органів влади з бізнесом як найбільш зацікавленою рушійною силою цифрового прогресу. Такий розвиток подій може загальмувати становлення в Україні цифрової економіки і, отже, посилить відставання нашої країни від країн-лідерів. На наш погляд, можливо уникнути такого ризику, якщо пов'язані з цифровізацією зміни будуть призводили до відповідної цифрової трансформації публічного управління, зокрема зниження необґрунтованого публічного втручання, підвищення результативності та ефективності діяльності органів держави і місцевого самоврядування. Природно, це потребує змін як окремих процедур управління, так і в цілому функцій публічного управління [1].

За даними міжнародної Організації Економічного Співробітництва та Розвитку існує прямий зв'язок між цифровою трансформацією і параметрами якості публічного управління: індексом результативності уряду, індексом контролю корупції і індексом Doing Business [2]. Можна говорити про те, що у світі цифровізація публічного управління однозначно асоціюється з підвищенням його якості.

У зарубіжній практиці цифрова трансформація публічного управління не зводиться тільки до змін при наданні адміністративних послуг. Важливими аспектами цього процесу є можливості сучасних цифрових технологій для трансформації вироблення державної політики і нормотворчості, адміністрування доходів, управління державним майном, контрольно-наглядової діяльності. Крім того, цифрові технології дають значно більше можливостей моніторингу та оцінки результатів діяльності органів влади, що сприяє більш успішному веденню бізнесу в правовому полі.

Цифровізація може стати базою подальшого освоєння органами публічної влади принципу управління за результатами, а саме:

- використання «великих даних» дозволяє отримувати інформацію про результати, що досягаються в режимі, близькому до реального часу;
- штучний інтелект не обмежений у сприйнятті декількома показниками і допомагає обробляти тисячі параметрів і вибирати оптимальні рішення;
- інтернет речей дозволяє збирати дані і коригувати дії автоматично, без необхідності звернення до чиновника;
- технології розподіленого реєстру виключають можливість спотворення даних про результати, що досягаються.

Сучасна політика цифровізації в Україні насправді мало враховує можливості використання цифрових технологій для підвищення результативності роботи органів публічного управління. Прийнята в 2018 році Концепція цифрового розвитку України не дає відповіді на питання стратегічного планування цифровізації, обмежуючись загальними деклараціями і побажаннями. Відсутня «дорожня карта» спільних дій з бізнесом, як найбільш зацікавленим стейкхолдером цифрових трансформацій. Зрештою термін дії цієї Концепції закінчується в цьому році, а проекту нового стратегічного документа в цій сфері досі немає.

Між тим досвід впровадження реформ в останні роки (медичної, освітньої) доводить, що без широкого експертного обговорення такі зміни можуть викликати негативний ефект і засудження громадянами та бізнесом.

На наш погляд, у новій стратегії цифрової трансформації необхідно передбачити блок завдань і заходів з цифровізації публічного управління з орієнтацією на результат їх діяльності, зокрема:

– перехід від відповідальності відомств за підготовку та подання звітів про досягнуті результати до їх відповідальності за розміщення даних про результати діяльності і прийняття рішень на основі цих даних;

– розширення використання «великих даних» для цілей вироблення економічної політики, формування офіційної статистики, адміністрування доходів, аудиту результативності бюджетних витрат і реалізації інших державних функцій, з урахуванням пропозицій бізнес-асоціацій;

– розширення методів оцінки результативності державних органів: перехід від бінарної оцінки «виконано – не виконано» до використання предиктивної аналітики, вибіркового контрольованого перевірок, інших аналітичних методів, заснованих на технологіях штучного інтелекту;

– використання цифровізації як інструменту оптимізації бюджетних витрат: впровадження практики розрахунку транзакційних витрат і оцінки їх скорочення за рахунок цифровізації.

Реалізація цих пропозицій допоможе зняти технологічні, кадрові, організаційні і правові обмеження цифровізації взаємодії влади з бізнесом і переходу органів публічного управління на діяльність з орієнтацією на результат.

Список використаних джерел

1. Квітка С. А. Government relations та державне управління в Україні: новітні форми взаємодії влади та бізнесу. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5, № 11. С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201743>.
2. OECD Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018. OECD Publishing, Paris. 2018. URL: <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018>. Pdf.

Гуртова Ю.В.

АВТОРИТЕТ СУДДІ В ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Авторитет судді – дуже складне й у той же час дуже цікаве питання. Якщо ми звернемося до філософського словника, то знайдемо таке визначення поняття «авторитет». Авторитет – це «значення або вплив, яке можуть мати люди, речі, не потребуючи постійного підтвердження цього значення... [1, 11].

Існування авторитету можна пов'язати з існуванням влади. Авторитет не можливий без влади, він – один з форм прояву влади, її різновид (М. Вебер, Дж.Остін, Б. Рассел, Д. Істон, Р.Берштедт і ін.) [2, 6-18].

Абсолютний авторитет пов'язаний з діяльністю людини зі створення продуктів діяльності. Відносний авторитет займає в соціумі якесь місце, яке без нього і так зайняв би хтось інший. Поняття абсолютний і відносний авторитет суб'єктивні і відображають уявлення людей.

В основі морального авторитету лежать моральні якості особистості, особливості ставлення до інших людей і до самого себе.

Функціональний авторитет заснований на професійній компетентності особистості, її ділових якостях, ставленні до своєї професійної діяльності. Формальний авторитет пов'язаний, перш за все, з соціальною позицією, яку займає особистість і не залежить від особистісних якостей людини. Посадовий авторитет – це один з різновидів формального авторитету, він пов'язаний з посадою людини і наділений владними повноваженнями, санкціонованими державною владою. Посадовий авторитет ґрунтується на моральному і функціональному авторитетах.

Авторитет – це не тільки форма втілення сили, могутності, це, перш за все, перевага, заснована на більшій зрілості однієї людини перед іншою, або ж на її більш високому статусі. Останній визначається як посадовий авторитет і безпосередньо пов'язаний з владними повноваженнями.

Авторитет, основу якого складає зрілість, має різні форми. Він може ґрунтуватися на перевазі, яке дає знання. В цьому випадку, людина є носієм більшої кількості знань, вона більш компетентна і тому є для інших авторитетом в певній галузі знання. Цей різновид авторитету позначимо як професійний авторитет. Ф. Тейлор вважав, що статус людини повинен визначається, перш за все, знаннями і здібностями людини, «вплив і влада мають бути засновані на технічній компетенції більшою мірою, ніж на будь-яких інших факторах» [3, 64]. Інший різновид авторитету – це авторитет, заснований на більшій зрілості людини в особистісному плані, що пов'язано з набором певних рис характеру. Хоча поняття «особистісна зрілість» є важко обумовленим. Перший тип авторитету – посадовий авторитет, пов'язаний зі статусним становищем людини та його формування практично не залежить від самої людини. Наприклад, людині який став суддею приписують характеристики, вироблені масовою свідомістю для цієї категорії людей. Другий різновид авторитету формується самою людиною і є її особистісним досягненням. Фактично наші міркування наводять на думку про те, що людина, котра займає високе статусне положення має володіти трьома типами авторитету: посадовим авторитетом (дається разом з посадою, без зусиль); особистісним авторитетом (що вимагає значних зусиль і пов'язаним із зростанням моральних якостей людини); професійним авторитетом (так само вимагає великих зусиль з боку людини).

Е. Фромм, розмірковуючи про авторитет, стверджує: «судити» означає також реалізовувати функцію «суддівської» діяльності, вирішуючи засудити чи помилувати.

Останній тип морального судження заснований на ідеї трансцендентного авторитету. Цей авторитет має право засуджувати і карати або милувати. Його диктат абсолютний, бо він над людиною і наділений недосяжною мудрістю і силою. Навіть образ судді – особи, обраної в демократичному суспільстві, яка теоретично не стоїть над співгромадянами, – все-таки не вільний від нальоту стародавнього поняття караючого божества. Хоча як особистість він і не має якусь надлюдську владу, його посада і функції саме такі» [4, 17].

Все це ускладнюється необхідністю бути справедливим, маючи в своєму арсеналі обмежену кількість статей, які кваліфікують злочин. Разом з тим, «щоб бути справедливим, покарання має ґрунтуватися не тільки на врахуванні шкоди, заподіяної поганим вчинком, але і на прийнятті до уваги індивідуальності злочинця, а також всіх конкретних обставин справи, наскільки це в наших силах.

Звідси випливає, що покарання за один і той же проступок в різних випадках і для різних осіб може бути вкрай різним. Коротше кажучи, воно повинно бути індивідуалізоване. При призначенні покарання суддя повинен врахувати особу винного. З одного боку, необхідно піддати винного справедливим обмеженням, але з іншого, зробити це так, щоб покарання не принижувало його честь і гідність, не завдавало йому моральних чи фізичних страждань. Для успішної індивідуалізації покарання з урахуванням особи винного необхідно систематизувати дані про цю особу. Кожен суддя повинен володіти моральною чуйністю і глибоким знанням людської душі, щоб достатньою мірою індивідуалізувати покарання. Особливо неприпустимі покарання, що знижують моральний рівень особистості. Однак існують думки, згідно з якими моральні оціночні категорії не можуть використовуватися в судовій практиці, оскільки не мають однозначного змістового наповнення і в кожному конкретному випадку вимагають тлумачення. Це призводить до критеріальних ускладнень, в той час як законодавчо закріплені об'єктивні критерії полегшують роботу суду. Авторитет судді залежить від багатьох складових, але, перш за все, від вироку, який виноситься злочинцю. Від судді потрібно бути справедливим і по справедливості виносити покарання. Авторитет судді ґрунтується на професіоналізмі, довірі і відповідальності, звідси зрозуміло, яку ношу покладає він на себе. У його професіоналізмі не повинні сумніватися, йому повинні довіряти і, нарешті, він повинен нести відповідальність перед державою, перед потерпілим, і перед злочинцем. Суддя є саме тим, хто реалізує запропоновані правом закони.

Список використаних джерел

1. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция: Л.Ф.Ильичев, П.Н.Федосеев, С.М.Ковалев, В.Т.Панов. М.: Сов. Энциклопедия, 1983. 840.
2. Ледяев В.Г. Формы власти: типологический анализ // Политические исследования. 2000. 2. 6-18.
3. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104.
4. Фромм Э. Человек для самого себя // Фромм Э. Психоанализ и этика. М.: Республика, 1993. 19-191.

Дейнеко С.В.

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПРИКОРДОННИКІВ ЗАВДЯКИ ДЮЧИМ ПРОЕКТАМ “НОВЕ ОБЛИЧЧЯ КОРДОНУ” ТА “НОВЕ ОБЛИЧЧЯ КЕРІВНОГО СКЛАДУ”

Безпосередньо пов'язана з питаннями безпеки, охорона державного кордону тривалий час залишалася дуже закритою сферою. Однак потайність і публічну непідзвітність завжди супроводжує низка ризиків і відтак – нижчий рівень ефективності.

Саме у ступені відкритості та публічності проявилися серйозні зрушення, які відбулися за останній рік в самій філософії підходу до роботи служб на кордоні. Так у 2019 р. в Україні запрацювала урядова Міжвідомча робоча група з питань інтегрованого управління кордонами. Того ж року за участі експертів ЄС високого рівня та у співпраці з прикордонною агенцією ЄС Frontex було ухвалено нову

Стратегію інтегрованого управління кордонами – документ, що визначатиме стан справ у цій сфері до 2025 року. Зміст Стратегії починається з переліку головних викликів для українського кордону, і частина з них стосується людської складової. Це, зокрема, низька мотивація та недостатній рівень підготовки, низька укомплектованість особовим складом [1].

У відповідь на ці виклики Адміністрацією Державної прикордонної служби України відповідно до визначених завдань щодо підвищення ефективності протидії порушенням законодавства з прикордонних питань та боротьби з корупційними проявами розпочата послідовна й системна робота з вдосконалення діяльності прикордонного відомства.

На нашу думку, формування новітньої формації керівництва органів охорони державного кордону є одним із пріоритетних напрямів цієї роботи. В рамках діючого проєкту “Нове обличчя кордону” нами уперше (перший проєкт такого формату, що проводиться у правоохоронній системі держави) започатковано прозору систему відбору кандидатів на заміщення керівних посад на засадах відкритого конкурсу та складання кваліфікаційного рейтингу. Так обов’язковими принципами, які закладено у відбір учасників проєкту є: гласність, прозорість, законність і доброчесність, професіоналізм й компетентність. А наявність у всіх кандидатів рівних можливостей та мінімізація фактору людського втручання робить цей процес максимально ефективним.

Проєкт “Нове обличчя кордону” у прикордонному відомстві реалізується за підтримки Посольства США та представництва Міжнародної організації з міграції в Україні (МОМ), експерти яких є постійними спостерігачами за підготовкою і перебігом конкурсу.

Отже, ефективність виконання завдань на державному кордоні в значній мірі залежить від професійної та морально-психологічної готовності персоналу. На сьогодні, завдяки відомчому проєкту “Нове обличчя кордону” сформовано принципово нову генерацію прикордонників.

У 2019 році ідея “нового обличчя” пішла далі, і було започатковано черговий проєкт “Нове обличчя керівного складу” – перший в історії нашої прикордонної служби публічний конкурс на керівні посади, що суттєво змінив структуру соціальних ліфтів всередині служби, до того ж зробивши публічною раніше повністю закритою від громадського контролю процедуру [1].

В основі проєкту – запровадження інноваційних засад з формування кадрового резерву та рейтингового призначення на посади керівників органів і підрозділів охорони кордону у рамках реформування відомчої системи підготовки персоналу для формування сучасного, професійного, мотивованого керівника-прикордонника.

На нашу думку, саме такий підхід:

- створить єдину систему кадрового зростання та формування рейтингів на всі посади керівної ланки в ДПСУ;
- мінімізує корупційні ризики та виключить призначення поза конкурсом;
- надасть усім однакові можливості для кар’єрного зростання, у т.ч. із дотриманням засад гендерної рівності.

Вважаємо, що реалізація проєктів дасть змогу значно підвищити рівень організації охорони кордону, удосконалити систему кадрового добору і відкриє нові можливості для кар’єрного зростання персоналу.

Список використаних джерел

1. Кравчук П., Сушко І. «Європа без бар'єрів» Більше прозорості: як зробити український кордон зручним, проте надійним. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2020/01/31/7105792/>.

Демошенко Г.В.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Цифровізація стала світовим трендом і охоплює всі сфери суспільного життя. Не оминає вона і поле муніципального управління, де з розвитком та освоєнням цифрових технологій пов'язані можливості досягнення значних результатів у розвитку громад. Цифрові трансформації муніципального управління та «проривні» цифрові технології, мають забезпечити результативність та ефективність діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

При формулюванні поняття «цифровізація муніципального управління», не зважаючи на численні визначення та підходи, загальним є те, що воно стосується діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування із забезпечення цифрового розвитку відповідної громади [1].

У зарубіжній практиці реалізуються різні версії цифровізації на рівні місцевого самоврядування. В Україні теж іде велика практична робота щодо освоєння сучасних інноваційних технологій. Але цей процес, на відміну від країн ЄС, залишався в руслі розвитку інформаційних систем та удосконалення електронного урядування.

Принциповий здвиг у напрямку цифровізації відбувся лише восени 2019 року, коли цифрова трансформація була декларована як один з основних напрямків публічної політики. Зараз навіть утворено Міністерство цифрової трансформації. Тож нового значення набула Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [2], яка передбачає прискорене впровадження цифрових технологій в економіці та суспільній сфері.

Виходячи з цього документу та враховуючи певний досвід впровадження цифрового розвитку у великих містах, можна виокремити деякі напрямки цифровізації муніципального управління пов'язані, у першу чергу, з так званими «проривними технологіями».

У даний час під «проривними технологіями» розуміються цифрові технології, що дозволяють здійснити якісну зміну діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (зокрема зміну процесів, функцій, етапів управлінського циклу, результативності та ефективності управління). До них належать технології «великих даних», розподіленого реєстру, штучного інтелекту, інтернету речей та ін. [3].

У муніципальній сфері передбачається їх використання насамперед у сфері поліпшення надання адміністративних послуг та виконання контрольних функцій на основі розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадження реєстрової моделі надання послуг, проактивності при їх наданні.

Також слід відзначити, що на відміну від багатьох зарубіжних країн в Україні досі не реалізується принцип впровадження цифрових за замовчуванням муніципальних послуг, навіть для найбільш масових їх видів.

Ще один напрямок цифровізації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування пов'язаний із впровадженням цифрових технологій саме в процес управління – виявлення проблем та планування, моніторингу та оцінки результатів, коригування ухвалених рішень. У зв'язку з цим актуальною та корисною може бути зарубіжна практика використання цифрових технологій для коригування системи муніципального управління за результатами оцінки роботи посадових осіб місцевого самоврядування населенням в реальному часі.

Масштаби цифрової трансформації у суспільстві настільки великі, що цифровізацію можна розглядати як драйвер нових парадигм, концепцій і підходів до публічного управління взагалі і муніципального зокрема. Відмінною рисою управління, що трансформується, є посилення впливу громадян на ухвалення рішень на основі використання цифрових технологій, а також на розвиток ціннісного підходу до публічного управління, який передбачає максимізацію корисності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування для громадян.

Цифровізація муніципального управління, на нашу думку, є новим етапом розвитку місцевого самоврядування, змістом його реформування. Вона дає можливість значно підвищити ефективність діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в межах загального тренду на становлення цифрового суспільства в Україні.

Список використаних джерел

1. Кравченко В. В. Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління. 2014. Т. 2, № 11–12. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.15421/151473>.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.
3. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. DOI: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>.

Диленко К.В.

КАДРОВІ ПРОЦЕСИ ТА КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Кадрові питання у контексті становлення публічної служби в Україні потребують ґрунтовного вивчення, адже кадрова політика державної служби, служби в органах місцевого самоврядування постійно змінюється, модернізується;

використовуються різноманітні методологічні підходи, інноваційні наукові доробки, світовий досвід теорії та практики функціонування кадрових процесів. Визначені відповідно до кадрової політики органів публічної влади основні напрями формування та розвитку кадрових процесів потребують теоретичного обґрунтування, детального вивчення та практичного використання теоретичних напрацювань. Для ефективного використання методів управління кадровими процесами варто формувати та розвивати дієву систему матеріального стимулювання кадрового забезпечення органів публічної влади. Основними економічними методами управління є: матеріальне стимулювання, преміювання, спеціальні умови кредитування, заохочення. Система управління кадровими процесами у публічному управлінні є доволі специфічною та неоднозначною, що вимагає пошуку шляхів її поліпшення для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування для забезпечення реалізації інтересів громади.

Сучасна служба в органах місцевого самоврядування повинна створити дійовий механізм реалізації функцій місцевого самоврядування і на практиці муніципальна служба має бути цілісним, добре організованим організмом, який поєднує у своїй діяльності інтереси громади і держави. Безперечно, що кадрова політика в публічному управлінні в Україні повинна змінитися на краще і до влади прийти висококомпетентні працівники, віддані своїй справі, здатні змінюватися на краще, враховувати свій коефіцієнт реалізації, цінувати співробітників і давати їм зрозуміти, що вони важливі для громади, обирати оптимальний курс для роботи. Умілий лідер взаємодоповнювальної команди тверезо оцінює себе, діє усвідомлено і розуміє, як його поведінка впливає на інших; він цінує сильні і слабкі сторони інших, визнає й поважає відмінності, розвиває людей, які не схожі на нього самого.

В управлінській команді потрібні менеджери з різним способом мислення і стилем керування, що не копіюють, а врівноважують один одного. Успішне керування можливе, тільки якщо окремі функції виконують різні люди і розв'язання питання – у створенні професійної команди. Чотири функції менеджменту – виробництво результатів (P), адміністрування (A), підприємництво (E) та інтеграцію (I) – не може виконувати одна людина. Головна мета публічного управління - у формуванні командного лідерства. Добрим менеджером можна стати і без функції I, ефективно виконувати дві й навіть три функції, але щоб стати лідером, потрібно успішно здійснювати I-функцію. Щоб стати лідером, треба вміти повести за собою підлеглих, колег і навіть боса, але для цього варто знати підхід до носіїв різних стилів. Якщо носії чотирьох стилів одночасно дивляться у вікно, вони бачать різне: підприємець цілісну картину, адміністратор – непомильну раму, виробник розмірковує про функціональність вікна, а інтегратор цікавиться реакціями своїх товаришів. У кожного свої слабкі місця: виробник не вміє делегувати, адміністратор не готовий ризикувати, підприємець розривається між ідеями і не доводить справи до кінця, інтегратор не вміє приймати важкі рішення і стурбований тим, що подумують інші. Нерозуміння – основне джерело організаційних конфліктів. Успішний менеджер – це той, хто піклується про створення команди людей, що доповнюють одне одного. Адміністратор (методичний, організований) думає, як організувати процес; генератор ідей готовий до змін і ризикований, думає, коли і як розпочати діяти?; виробник (обізнаний і цілеспрямований) думає: чого хоче клієнт?; інтегратор здатний відчувати і взаємодіяти: хто має це все зробити і як. Тому робочий процес як

складне ціле включає: вироблення свого власного стилю, виявлення різнобічних здібностей, здатність змінюватися на краще, прийняття своїх сильних і слабких сторін, прийняття своєї унікальності, визнання цінності й унікальності інших, здатність цінувати сильні і слабкі риси інших, здатність працювати з несхожими на нас людьми, усвідомлення дій і наслідків [1, с. 111-114].

Висновки. Ефективне лідерство полягає у тому, що лідер, розділяючи з людьми їхнє бачення цілей, мобілізує їх на досягнення цілей. Ефективне лідерство – це вміння домогтися від людей виконання ними зобов'язань відповідно до принципу поділу праці.

Вирішення проблем кадрових питань пов'язане з формуванням ефективного командного лідерства, де панує чіткий поділ влади; має місце децентралізація управління і використання управлінських ресурсів; діє цілеспрямованість і конкретність у керуванні; відповідальність в управлінській діяльності; мобілізація ресурсів для досягнення мети; соціальна, виробнича, організаційна і ділова ефективність. Все це дасть змогу сформуванню ефективної команди і ефективного лідерства у публічному управлінні та адмініструванні та прийти до влади компетентним лідерам.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навчальний посібник. К. : ВД «Професіонал», 2004. С.111-114.

Кісільова Т.О.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У результаті зміни потреб інформаційного суспільства в умовах цифрової трансформації, смарт-урядування, з'являються нові вимоги до трудових ресурсів, в контексті яких не виключенням стануть перетворення як публічного управління так і кадрових технологій зокрема, направлені на покращення взаємозв'язків держави і громадянина.

Масштаби перетворень можемо прослідити на наступних прикладах. Однією із характеристик «Колеса розумного міста» урбаніста Б. Коена є «смарт-урядування», яке зумовлюється факторами, що визначають: інтелектуальність управління (он-лайн сервери), прозорість врядування (відкритий уряд) і наявність інфраструктури, що забезпечує можливості для участі громадян у процесі прийняття рішень. Б. Коен визначив, що «розум» міста полягає, головним чином, в розробленні нового бачення і нових принципів розвитку – ефективних, стійких, інклюзивних, мобільних і гнучких [2].

Японія є прикладом країни, що реалізує цифрову стратегію розвитку, шляхом створення суспільства 5.0 (суперінтелектуального суспільства), завдяки об'єднанню зусиль влади, бізнесу і науки. Країна реалізує врядування шляхом «розроблення і реалізації публічної політики на засадах партнерської взаємодії державної влади та місцевого самоврядування, які створюють сприятливі політико-правові та фінансові передумови, з приватним сектором, що генерує робочі місця і забезпечує доходи, та

громадянським суспільством, яке мобілізує внутрішні ресурси для досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку». Разом із США та Німеччиною Японія підписала договір про створення системи промислового Інтернету (Industrial internet consortium), яка включила в себе виробництво, охорону здоров'я, енергетику, транспорт та державний сектор [4].

На сьогоднішній день Національним агентством державної служби розроблені смарт-критерії, які мають застосовуватися при оцінюванні результатів професійної діяльності публічних службовців і бути: конкретними; вимірюваними; реалістичними та досяжними; релевантними; із встановленням граничної дати досягнення показника [3]. Для всебічного оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців вважаємо за потрібне розглянути можливості застосування смарт-критеріїв із залученням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на основі високих морально-етичних та технологічних стандартів. Адже електронне урядування, як форма організації державного управління, сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [5]. Також мають враховуватися мотивація, відповідальність (за виконання чи невиконання поставлених завдань) та кінцевий результат оцінювання (довіра та лояльність громадян).

Прикладом запровадження інтерактивної смарт-оцінки є Київводоканал, який на своєму сайті пропонує клієнтам зробити оцінку якості надання послуг по QR-коду через зручність, анонімність, доступність, універсальність [1].

Таким чином, оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців має поступово змінитися, оскільки інформаційне суспільство неминуче трансформується у «суспільство знань», а потім і у смарт-суспільство, що дозволить отримати нові економічні, політичні, соціальні, духовні та інші ефекти.

Список використаних джерел

1. Впроваджена Смарт-оцінка якості обслуговування споживачів. URL: (<https://vodokanal.kiev.ua/news/vprovadzhen-smart-ocinka-yakosti-obslugovuvannya-spozhivachiv/>) (дата звернення 12.09.2020).
2. Жукович І.А. Міжнародний досвід оцінювання та порівняння smart-міст / Статистика України, 2015, № 2. – С. 16-22.
3. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 27.11.2017 р. № 237.
4. Общество 5.0: взгляд Mitsubishi Electric. – URL: <https://www.mitsubishielectric.ru/upload/iblock/53f/53f2560073cbe2fccf6bb878481c9d0c.pdf> (дата звернення 10.09.2020).
5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2010 р. № 2250-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 10.09.2020).

СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Досягнення високих результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Тому ключовим завданням керівників державних органів та органів місцевого самоврядування є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом. Пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Питання запровадження інноваційних методів управління персоналом (удосконалення та оновлення фахових знань, набуття умінь та навичок у посадових осіб, які працюють в органах влади; забезпечення загальнодержавних інтересів у сфері підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, розвитку людського потенціалу) є досить актуальною проблемою.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь та навичок персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперечного навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань.

Усі методи навчання можуть бути розподілені на дві великі групи: навчання на робочому місці; навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією з повсякденною роботою. Воно є більш дешевим і оперативним, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях.

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види навчання за межами самої організації. Таке навчання дозволяє відокремити навчання на якийсь час від повсякденної трудової діяльності. Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьовано [2].

Використання такої форми професійного розвитку, як безперервне професійне навчання, повинне стати нагальною потребою службовців, пов'язаною з потребами в самовдосконаленні та самореалізації.

Важливим моментом роботи з персоналом є формування інноваційного потенціалу установи та полегшення впровадження інноваційних змін. Все частіше органи публічної влади схиляються до практики організації та проведення навчань, семінарів, тренінгів, програм з урахуванням сучасних технологій та інструментів. Використовуючи сучасні методи розвитку персоналу, можна формувати та розвивати компетентність персоналу органів публічної влади. Сучасні методи розвитку персоналу наведені в табл. 1

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Напрямки та цілі впровадження
Тренінг	Метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо
Case study	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних організацій, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду
Наставництво (коучинг)	Метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.
Майстер-клас	Метод ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію.
Метод поведінкового моделювання	Метод покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці
Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування)
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року
Shadowing («стеження»)	Метод надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій
Secondment (своєрідне «відрядження»)	Метод є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків
Buddying – метод	Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва
E-learning	Метод використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів)
Самоосвіта	Метод самоорганізованого здобуття певних компетентностей: онлайн-навчання (дистанційне навчання за онлайн-курсами на освітніх е-платформах); участь у заходах з обміну досвідом в Україні або за кордоном;

	участь у науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах тощо.
Мозковий штурм	Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення

Джерело: [1]

Публічні службовці мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на державному та місцевому рівнях. Саме вони повинні ініціювати та проектувати демократичні перетворення у місцевому самоврядуванні, ставати ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують для сучасного публічного службовця не є достатнім мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками.

Список використаних джерел

1. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 118 с.
2. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з держ. упр., проф., заслуженого юриста України В.М. Олуйка. – Київ, 2018. – 238 с.

Кузьменко В.М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Теоретичні засади розбудови інформаційного суспільства, упровадження інструментів електронного урядування та електронної демократії у публічне управління аналізуються у працях зарубіжних вчених: Д. Белла, С.Кліфта, Й.Масуди, Е. Тофлера та ін. Дослідженню сфери публічних послуг в Україні в аспектах проблематики інформатизації сфери публічного управління присвячені праці багатьох авторів - С. Серьогіна, В.С. Куйбіди, О.В. Карпенка, В.В. Наместнік, В. Авер'янова, В. Сороко, С.Кулицького, В. С. Цимбалюк та ін. Однак, питання цифрової трансформації сфери публічних послуг в Україні є недостатньо дослідженим та потребує подальшого вивчення. Важливо дослідити цифровізацію як форму інформатизації публічних послуг та обґрунтувати ключові напрямки й елементи цифрової трансформації сфери публічних послуг в Україні.

Цифрова трансформація сфери публічних послуг за допомогою сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме реінжинірингу адміністративних послуг та призведе до виникнення цифровізації, як сучасної форми інформатизації публічних послуг, яка спрямована на надання органами публічного управління якісних публічних послуг. У свою чергу цифровізація має складатись з наступних етапів та елементів:

Етап 1 – упровадження публічно-приватного партнерства у сферу публічних послуг. Метою даного етапу є створення «трикутника консенсусу сфери публічних послуг», який об'єднає: органи самоорганізації населення, представників бізнесу, Верховну Раду України й ради на регіональному та місцевому рівнях, та формування, на основі потреб жителів, можливостей бізнесу та владних

механізмів сприяння – портфелю якісних публічних послуг. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відносяться: он-лайн спільноти сфери публічних послуг; он-лайн платформа обговорення портфелю якісних публічних послуг відповідної території; он-лайн платформа навчання найкращим практикам публічно-приватного партнерства у сфері надання якісних публічних послуг.

Етап 2 – упровадження стратегічного планування у сферу публічних послуг. Метою даного етапу є визначення узгоджених між бізнесом, владою та громадою стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відносяться: он-лайн платформа обговорення та голосування за стратегічні пріоритети розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території; он-лайн платформа навчання найкращим практикам стратегічного планування у сфері надання якісних публічних послуг.

Етап 3 – упровадження проектного підходу у сферу публічних послуг. Метою даного етапу є розробка та реалізація низки проектів спрямованих на виконання стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відносяться: он-лайн платформа – реєстр проектів стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території; он-лайн платформа навчання найкращим практикам розробки та реалізації проектів стратегічного планування у сфері надання якісних публічних послуг.

Етап 4 – упровадження інструментів моніторингу та контролю за реалізацією проектів стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території. Метою даного етапу є створення передумов інформаційного забезпечення процесів моніторингу та контролю за реалізацією проектів стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території, з метою подальшого упровадження прозорої, відкритої та доступної екосистеми сфери надання якісних публічних послуг. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відносяться: он-лайн платформа – реєстр показників результативності та ефективності проектів стратегічних пріоритетів розвитку сфери надання якісних публічних послуг на відповідній території; он-лайн платформа навчання найкращим практикам моніторингу та контролю за реалізацією проектів стратегічного планування у сфері надання якісних публічних послуг.

Етап 5 – упровадження публічних інструментів навчання системі управління якістю. Метою даного етапу є підготовка фахівців у сфері управління якістю публічних послуг та поширення найкращих практик. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відноситься он-лайн платформа навчання системі управління якістю публічних послуг.

Етап 6 – упровадження інструментів вимірювання та оцінювання якості публічних послуг та інструментів коригування якості публічних послуг. Метою даного етапу є залучення стейкхолдерів сфери публічних послуг до вимірювання та оцінювання якості публічних послуг, а також до розробки та прийняття рішень щодо коригування якості публічних послуг. До елементів цифровізації публічних послуг на даному етапі відносяться: он-лайн платформа показників якості публічних

послуг; он-лайн платформа оцінювання якості публічних послуг; он-лайн платформа обговорення та голосування за коригування якості публічних послуг; он-лайн платформа навчання найкращим практикам вимірювання та оцінювання якості публічних послуг.

Етап 7 – упровадження інструментів електронного урядування та електронної демократії у сферу публічних послуг. Метою даного етапу є розробка та реалізація інструментів електронного урядування та електронної демократії які мають супроводжувати процес цифрової трансформації сфери публічних послуг та сприятимуть цифровізації публічних послуг шляхом створення прозорої, відкритої та доступної екосистеми сфери надання якісних публічних послуг. До базових елементів даного етапу відносяться: он-лайн мережі комунікації між стейкхолдерами сфери публічних послуг; он-лайн платформи обговорення та голосування; он-лайн платформи відкритих даних сфери публічних послуг; он-лайн платформи великих даних сфери публічних послуг; он-лайн платформи документообігу, що супроводжує сферу публічних послуг.

Подальша інтеграція сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у сферу публічних послуг в Україні є необхідною передумовою цифрової трансформації сфери публічних послуг та сприяє переходу від інформатизації публічних послуг до їх цифровізації. Замовником цифрової трансформації сфери публічних послуг мають виступати органи самоорганізації населення, як носії представницької функції жителів відповідної території. Рушійною силою ефективних та результативних інновацій у сфері надання якісних публічних послуг має стати консенсус між бізнесом, владою та громадою спрямований на упровадження прозорої, відкритої та доступної екосистеми сфери надання якісних публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80/ed20200703#Text>.
2. Zarozhch, S. A. (2015). Підвищення ефективності проектів партнерства на рівні міста. *Аспекти публічного управління*, 3(3), 97-102. <https://doi.org/10.15421/151525>.
3. Kozak, V. I. (2016). Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*, 4(9-10), 63-70. <https://doi.org/10.15421/152016851>.
4. Kvitka, S. A. (2016). Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 4(8), 5-15. <https://doi.org/10.15421/151635>.
5. Шаров, Ю. П., & Маматова, Т. В. (2013). Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*, 1(2), 69-76. <https://doi.org/10.15421/151329>.
6. Chikarenko, O. O., & Chikarenko, I. A. (2016). Формування професійних компетентностей персоналу органів державної фіскальної служби. *Аспекти публічного управління*, 4(6-7), 103-110. <https://doi.org/10.15421/151634>.

7. Маматова, Т. В. (2013). Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*, 1(1), 105-112. <https://doi.org/10.15421/151317>.
8. Kvitka, S. A., & Sokolovs'ka, O. O. (2015). Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 3(9), 26-34. <https://doi.org/10.15421/151569>.

Маланчій М.О.

СИСТЕМОГЕНЕЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Системогенез кадрового менеджменту в Державній прикордонній службі України (далі – ДПСУ) доцільно розглядати як процес формування в ній взаємопов'язаних елементів, які обумовлюють єдність кадрового менеджменту в організації, що утворюється в результаті встановлення стійких соціальних практик, які в результаті їх нормативного оформлення набувають відповідний статус інституційного утворення в соціальній організації. Тому саме дослідження системогенезу кадрового менеджменту в ДПСУ доцільно здійснити за допомогою аналізу функціонування її підсистем, елементів і системи в цілому.

Теоретична інтерпретація системи [6, с. 21] як цілісного утворення дозволяє розглянути розвиток системи кадрового менеджменту в ДПСУ у контексті взаємодії її підсистем та елементів, через низку наступних ознак:

а) централізованість системи кадрового менеджменту характеризується тим, що в ній рішення приймаються однією особою (в одному центрі) і охоплюють об'єкт управління в цілому. Відмітна особливість такої системи кадрового менеджменту полягає в тому, що в основі механізму її функціонування провідна роль відводиться діяльності центру щодо здійснення планування, координації та контролю управлінської діяльності щодо об'єкта управління.

Основними підсистемами централізованої системи кадрового менеджменту в ДПСУ є такі: генеруюча підсистема кадрового менеджменту, що виробляє основні його напрямки (керівництво ДПСУ); підсистема збору, обробки і передачі соціальної інформації; підсистема вироблення і передачі керуючих впливів (штаби, органи управління).

Централізована система кадрового менеджменту в ДПСУ інституціоналізована і нормативно закріплена. Її центром є Адміністрація ДПСУ, що виконує функції планування, координації та контролю діяльності нижчестоящих структур військового й кадрового менеджменту. Під військовим управлінням розуміється діяльність органів управління та військових аспектів управлінської діяльності (побудова, організація, планування, взаємодія з питань охорони і захисту державного кордону) [3].

Одним з інститутів в централізованій системі кадрового менеджменту виступає виховна робота, а також її основний суб'єкт – Департамент персоналу (ДП). Механізм функціонування даного інституту здійснюється за допомогою централізованого керівництва всією системою виховної роботи в ДПСУ, Починаючи від підрозділів,

які безпосередньо охороняють державний кордон до відділів самого Департаменту. Основним критерієм діяльності інституту виховної роботи є досягнення високого рівня морально-психологічної готовності військовослужбовців ДПСУ до вирішення завдань з надійної охорони державного кордону;

б) ієрархічність системи кадрового менеджменту передбачає ієрархічну сукупність взаємодіючих рівнів і цілісність функціонування ДПСУ. Відносно ДПСУ інституціоналізована трирівнева система кадрового менеджменту, що включає такі рівні: вищий – діяльність Адміністрації ДПСУ; середній – представлений діяльністю органів кадрового менеджменту регіональних управлінь; нижній – органи кадрового менеджменту частин і підрозділів (заступники командирів частин (підрозділів) з виховної роботи), які безпосередньо охороняють державний кордон.

Функціональне призначення кожного з цих рівнів нормативно закріплено в загальній системі кадрового менеджменту ДПСУ [4];

в) організаційно-структурна система кадрового менеджменту включає сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, які здійснюють розподіл функцій, завдань і повноважень всієї системи за її організаційно-структурними елементами (підрозділами) щодо досягнення спільної мети кадрового менеджменту. В ДПСУ сформована організаційно-структурна система кадрового менеджменту: суб'єкт управління (суб'єктна підсистема); об'єкт управління (об'єктна підсистема); організаційні та управлінські відносини (підсистема відносин); функції управління (підсистема управлінської діяльності).

Розвиток централізованої, ієрархічної, а також організаційно-структурної систем кадрового менеджменту сприяла формуванню окремих її підсистем та елементів, що містять: підсистему кадрового менеджменту організацій; підсистему діяльності органів кадрового менеджменту.

Слід зазначити, що кожна з цих підсистем має прояв на кожному з рівнів (вищому, середньому, нижньому) загальної системи кадрового менеджменту, виходячи з їх функціонального призначення, а також характеру вирішуваних завдань. Так, наприклад, в підсистемі кадрового менеджменту організацій (структурних підрозділів) в ДПСУ реалізуються механізми цілепокладаючого, організаційно-функціонального (прийняття рішення), реалізаційного (виконання рішення), регулівного (контроль, оцінка) управлінського впливу організації (ДПСУ) на структурні підрозділи в інтересах досягнення спільної мети з охорони та захисту державного кордону.

Системогенез кадрового менеджменту в ДПСУ зумовлений формуванням наступних елементів: централізованого, ієрархічного (рівневого), організаційно-структурного, які визначають організаційні межі кадрового менеджменту, а також його спрямованість та інституційність.

Список використаних джерел

1. Горбатюк П. Організація службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у державній прикордонній службі України . Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління. 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf
2. Довгань В., Арзянцева Д., Захаркевич Н. Сутність та структура кадрової

безпеки органів Державної прикордонної служби України. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління. 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf

3. Магась Г. А. Теоретичні засади публічного управління у сфері охорони державного кордону. Eurasian Academic Research Journal. Yerevan, 2018. № 8 (26). С. 35-41
4. Про державну прикордонну службу України: Закон України від 3 квітня 2003 року № 661-IV. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15

Шевчук М.М.

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

Головна мета формування кадрового потенціалу публічної служби – забезпечити органи державної влади необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти поточних і стратегічних цілей [3]. Таким чином, ефективність кадрової політики значною мірою визначає подальшу ефективність та результативність функціонування органів державної влади.

В свою чергу, необхідність підвищення комунікаційної спроможності Верховної Ради України для забезпечення відкритості, прозорості парламенту та підзвітності громадянам, вимагає вдосконалення кадрового забезпечення здійснення комунікаційних процесів.

Так, виконання Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2017-2021 роки вимагає суттєвих змін у переліку комунікаційних функцій, які виконуються працівниками Прес-служби, Інформаційного управління, співробітниками парламентських медіа та інших підрозділів, діяльність яких стосується комунікаційної діяльності Верховної Ради України [2].

Важливого значення набувають:

- використання сучасних каналів парламентської комунікації,
- підвищення ефективності реалізації принципу відкритості в діяльності українського парламенту,
- технологічність та інтерактивність комунікаційної діяльності,
- розвиток внутрішніх комунікацій у парламенті.

Впровадження кардинально нових комунікаційних завдань зумовлює потребу в залученні висококваліфікованих фахівців з відповідними компетенціями, особливо у здійсненні комунікації з використанням інформаційних технологій, та підвищення кваліфікації працівників комунікаційних напрямів.

Для прикладу, Комітети Верховної Ради країни потребують окремих працівників, які б одночасно знали на специфіці їх роботи, відповідали за внутрішню комунікацію та взаємодію з іншими підрозділами, а також готували новини та інформацію для зовнішніх аудиторій.

З цією метою, в рамках імплементації Рекомендацій Місії Європейського Парламенту під головуванням Пета Кокса щодо забезпечення відкритості, прозорості Верховної Ради України та підзвітності громадянам, проєктом ЄС-ПРООН з парламентської реформи ініційовано навчальний курс з підвищення комунікаційної спроможності комітетів Верховної Ради України. Його мета – покращити

інформування про роботу Комітетів Верховної Ради України та взаємодію з громадянами на різних комунікаційних майданчиках.

Під час курсу 8 фахівців громадської організації «Інтерньюз-Україна» консультували працівників Комітетів, а також проводили тренінги із підготовки текстових матеріалів для різних цільових аудиторій, засади комунікації в соціальних мережах, антикризові комунікації, роботу з фото-, аудіо- і відеоконтентом, медіа-планування, інструменти взаємодії з громадянами, особливості результативного діалогу зі ЗМІ [4]. Зокрема, за кожним комітетом був закріплений консультант, який допомагав його представникам розробляти медіа-плани щодо висвітлення роботи комітетів, створювати комунікаційні продукти, писати тексти різного призначення, працювати із відео, наповнювати сторінки у соціальних мережах.

Серед позитивних результатів навчання слід відзначити: більш повне та системне висвітлення діяльності комітетів, збільшення числа переглядів онлайн трансляцій їх засідань, практичний досвід з написання матеріалів, їх стилістичного оформлення, підготовки візуальних продуктів, які отримали працівники секретаріатів комітетів [1].

Тож, як бачимо, ключовим напрямком досягнення оптимального балансу процесів оновлення кадрового потенціалу в контексті підвищення комунікаційної спроможності українського парламенту є розроблення та впровадження спеціальних професійних і короткострокових програм підвищення кваліфікації працівників Апарату Верховної Ради України.

Також, слід зазначити, що виконання окремих комунікаційних функцій може здійснюватись із тимчасовим залученням третіх осіб на контрактній основі. Наприклад, підтримка комунікацій в соціальних мережах, послуги перекладу, наповнення веб-сайту, опитування цільових аудиторій, медіа-аналітика, створення брендбуку тощо.

Список використаних джерел

1. Завершено навчальний курс з підвищення комунікаційної спроможності комітетів Верховної Ради України // URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196522.html>
2. Комунікаційна стратегія Верховної Рад України на 2017-2021 роки // URL: <http://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf>
3. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукового дослідження // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5
4. Розпочався навчальний курс з підвищення комунікаційної спроможності комітетів Верховної Ради України // URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/194738.html>

Щербата М.Ю., Гришова Р.В.

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ РОЗВИТКУ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Досліджуючи причини виникнення тіньових фінансових потоків нелегальної діяльності та їх впливу на різні сфери національної економіки та міжнародних відносин, можна констатувати, що більша частина науковців та фахівців міжнародних відносин визначають феномен тіньової діяльності негативним та

таким, що потребує застосування дієвих інструментів побудови державної політики з метою запобігання її наслідкам в економічній сфері та викривання фактів корупції на всіх рівнях. Такі висновки зробили сучасні науковці-практики Ковальова О.В. [1], Гришова І.Ю.[2,4], Грищенко І.М.[3, 8], Мищак І.М.,[2] Приліпко С.М. Ніколюк О.В.,[5] та інші. Отже, в короткостроковій перспективі нелегальна діяльність в тіньовій сфері може формувати певні переваги для персоналу та підприємств (отримання неоподаткованого прибутку чи можливості отримати робоче місце в кризових умовах) або споживачів (зниження ціни на товари та послуги). Але така діяльність не вносить ніяких преференцій в систему регулювання економіки, а лише генерує непрозору боротьбу за поділ ринків ресурсів, підвищує кримінагенність суспільства, завдає збитків державі та бюджету, нівелює механізми державного управління та законодавче забезпечення державотворення, не сприяє здоровій конкурентній боротьбі державних підприємств, відмітає соціальну справедливість в суспільстві та соціальну відповідальність бізнесу по відношенню до своїх працівників, стейкхолдерів, споживачів, інших суб'єктів бізнесу, руйнує міжнародні торговельні відносини та репутацію країни на світових ринках.

Наслідки злочинних дій не обмежуються окремою сферою, а зачіпають всі ланки державного управління та соціально-економічного життя суспільства, несуть пряму загрозу національній безпеці та підживлюють економічну злочинність на міжнародному рівні, що генерує високі ризики небезпеки політичної та законодавчої влади та визначає загрозу самій державності. Внаслідок деградації функціонування соціальних та економічних інституцій, економічна злочинність компрометує державні органи влади, знижує довіру до моделі ринкових відносин та демократичного устрою держави, деформує новітні перетворення країн, що розвиваються.

Тіньова економіка ставить в положення жертви населення цілих країн і експлуатує людську уразливість, витягуючи при цьому великі прибутки. Вона охоплює, обвиває і навіть гальмує цілі індустрії, що позначається на злочинних сферах сертифікації та легалізації послуг для суб'єктів бізнесу . [6]

Такий комплексний стан потенціальних та реальних загроз, що генерує карколомні наслідки функціонування тіньової економіки безперечно сьогодні стосується України і вимагає ефективних дій від державних органів влади, механізмів та інструментів реалізації державної політики формування стратегічних напрямів щодо скорочення масштабів економічної злочинності.

Список використаних джерел

1. Ковальова О.В. (2020). Інноваційний інструментарій структурної політики управління розвитком аграрного сектору економіки. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, (2), 99-108. <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.02.11>
2. Мищак І.М., Гришова Р.В. (2018) Державні механізми реалізації захисту прав людини на освіту. Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства [Електронний ресурс] : збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 р) / Чернігів.

- нац. технол. ун-т. – Текст. і граф. дані. – Чернігів, 2018. – С.767-769 – Режим доступу : <https://www.stu.cn.ua>.
3. Грищенко І. Програма діяльності Кабінету Міністрів України в аспекті консолідації та розвитку української нації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 3340. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-33-40
 4. Inna Gryshova, Tetiana Tielkiniena and Aida Guliyeva (2018) Lobbying for Public Interests as a Democratic Social Leadership Factor for Reforming Legislation In: Strielkowski W., Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham 481-489
 5. Gryshova I., Nikoliuk O., Marchuk L. Institutional aspects of the regulation of economic security of the agricultural production // Food Industry Economics. 2019. Vol.11, Issue 3. P. 23-32. doi: 10.15673/fe.v11i3.1458
 6. Самсонова В. В. Особливості сертифікації послуг у сфері сільського зеленого туризму. Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Вип. 211. Ч. 1. С. 151–158.
 7. Лупенко Ю. О. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади / Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко, М. Й. Малік. – К. : ННЦ ІАЕ, 2015. – 444 с.
 8. Gryshchenko, I. (2016), “The impact on the formation of personal needs leadership”, Scientific Bulletin of National Mining University, vol. 4, pp. 154-160.

СЕКЦІЯ 4.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Антонова О.В., Шпітун І.І.

НАВЧАННЯ ЯК ДОСЛІДЖЕННЯ: ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПРОБЛЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ВИВЧЕННІ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

Розв’язання локальних і масштабних проблем сучасного суспільства вимагає від персоналу інститутів публічного управління нових підходів і нестандартних рішень. Це ставить питання про ефективність діяльності не лише керівника, що безпосередньо залежить від його науково-філософських, суспільно-політичних, предметних та спеціально-функціональних знань і вмінь, готовності до розвитку та самовдосконалення, а й виконавців, чия мотивація повинна визначатися усвідомленням суворої необхідності, що визначає повсякденну управлінську практику. Зазначене викликає потребу постійного оновлення методологічних підходів до підготовки публічних службовців, пошуку оптимальних засобів досягнення мети процесу навчання, що забезпечить цілеспрямований, неперервний професійний розвиток та формування способу мислення, що постійно оновлюється.

Освітньо-наукова програма в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» передбачає формування ряду програмних компетентностей (загальних і спеціальних (або фахових)), покликаних для реалізації вищеназваних завдань в аспекті формування основ розуміючого управління. Це, зокрема: «ЗК 01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; ЗК 02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо; ...ЗК 10. Здатність фахово аналізувати інформацію, оцінювати повноту та можливості її використання».

Виконання установлень програми потребує дотримання принципів андрагогіки, які, зокрема, включають: 1) пріоритет самостійності навчання; 2) принцип спільної діяльності (того, хто навчається, з тим, хто навчає, а також з іншими учасниками); 3) опори на досвід того, хто навчається; 4) індивідуалізацію навчання; 5) системність як відповідність між цілями, змістом, формами, методами, засобами навчання та оцінюванням його результатів; 6) контактність навчання - будується з урахуванням професійної, соціальної, побутової діяльності того, хто навчається та його просторових, часових, професійних, побутових факторів (умов); 7) актуалізації результатів навчання, що передбачає безпосереднє застосування на практиці одержаних знань, умінь, навичок; 8) елективність навчання, що полягає у наданні тому, хто навчається, певної свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, форм та місця навчання; 9) принцип розвитку освітніх потреб, згідно якого навчальний процес будується таким чином, щоб формувати у суб'єктів навчання нові освітні потреби, які будуть конкретизовані після досягнення певної мети навчання; 10) принцип усвідомлення навчання: передбачає осмислення тим, хто навчається і тим, хто навчає, усіх параметрів процесу навчання і своїх дій з його організації.

Головна відмінність даних принципів від педагогічних принципів полягає в тому, що вони визначають, насамперед, діяльність того, хто навчається, а також і того, хто навчає, з організації процесу навчання, в той час коли педагогічні принципи головним чином регламентують діяльність того, хто навчає. В літературі виділяють такі інтегративно-рольові позиції педагога-андрагога, як: викладач – медіатор знань; гід – організатор навчання, відповідальний за ознайомлення з новими можливостями розвитку; фасилітатор – помічник, відповідальний за ефективність роботи в групах; тренер – відповідальний за формування необхідних навичок; носій культури діяльності, що поєднує й інші функції, виконуючи при цьому різні соціальні ролі». Дистанційна форма навчання в умовах карантину актуалізує передусім ролі «гіда» й «фасилітатора» як найнеобхідніші в умовах відсутності безпосереднього спілкування в процесі навчання й викликаного цим культурного шоку.

Дисципліна «Організаційно-правові засади місцевого самоврядування в зарубіжних країнах» – одна з тих, що дозволяє викладачеві по чергово виступити в усіх перелічених вище ролях, стимулюючи пізнавальну і креативну активність майбутніх магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування». Основна проблема, яка стоїть перед викладачем, полягає в пошуку засобів перетворення цікавого, але, загалом, абстрактного матеріалу стосовно досвіду, практики та організаційно-правових засад місцевого самоврядування в зарубіжних

країнах на дієвий інформаційно-мотиваційний ресурс для вирішення нагальних проблем вітчизняного публічного управління. Одним із таких засобів є проблемно-розвиваючий підхід до навчання, що полягає в організації (стимулюванні) пошукової діяльності слухачів, яка починається з постановки питань (створення проблемної ситуації), продовжуючись у розв'язанні проблемних завдань, у проблемному викладі знань. Основне дидактичне призначення проблемного підходу в навчанні – у керуванні активною пошуковою діяльністю слухачів з боку викладача. Проблемно-розвиваюче навчання виражається в системі проблемних ситуацій, задач, завдань, які необхідно вирішити слухачам.

На початку вивчення дисципліни «Організаційно-правові засади місцевого самоврядування в зарубіжних країнах» після короткого її представлення й опису майбутньої спільної роботи слухачам пропонується взяти участь у мета-процесі, пов'язаному з вивченням матеріалу: пошуку відповіді на питання «Куди прямує інститут місцевого самоврядування?» (варіанти: «Майбутнє місцевого самоврядування в ХХІ столітті», «Перспективи розвитку місцевого самоврядування в сучасному світі»).

Викладач створює проблемну ситуацію на основі постановки запитань і проблемних завдань. Поетапне подрібнення навчального матеріалу з постановкою до кожної його частини питань і завдань спонукає слухачів до самостійної теоретичної роботи з визначення алгоритму вирішення проблеми, активної участі у створенні проблемної ситуації, висуненні припущень, доведенні гіпотези і перевірки правильності її вирішення. Так, окрім «подрібнення» навчального матеріалу на стандартні питання семінарських занять, слухачам пропонується проаналізувати етапи розвитку зарубіжного місцевого самоврядування та його концептуалізації за умовними «віхами»: 1. Магдебурзьке право (XII-XIV ст.); 2. Теорії виникнення феномена «місцеве самоврядування» і його понятійне оформлення; 3. Суть і передумови Європейської хартії місцевого самоврядування (1985 р.); 4. Кінець ХХ – початок ХХІ століття. Основне питання, яке пропонується слухачам для осмислення перелічених етапів, полягає у встановленні суттєвих рис культурного та соціального контексту, який обумовив певні зміни функціонування феномену.

Під час розгляду першої «віхи», пов'язаної з походженням місцевого самоврядування з міського самоуправління європейських міст у XI-XIII століттях, слухачі починають глибше розуміти поняття «контекст», вивчаючи та досліджуючи обставини становлення самоуправління у містах середньовічної Європи. Виявляється, крім названого історичного процесу, в розмаїтті подій та тенденцій можна виділити принаймні ще два суттєвих процеси. Становлення і розвиток різного роду масштабних торговельних союзів на зразок відомого Ганзейського союзу поєднувалися із поширенням і зміцненням таких релігійно-професійних об'єднань як ремісничі цехи і купецькі гільдії. Два процеси, глобальний і локальний, на мезо-рівні території проживання і виробничої діяльності зумовили організаційне і правове оформлення міського самоуправління. Слухачі практично завжди самостійно приходять до усвідомлення цього факту, що не може не бути корисним для розвитку аналітико-синтетичних прийомів мислення, а також виробленню вміння системного бачення подій. Дійсно, структурування у глобальному вимірі (функціонування наддержавних союзів) неминує викликає структурування на рівні локальному (цехи і гільдії).

Розглядаючи контекст понятійного оформлення феномена місцевого самоврядування і теорії його появи, слухачі на підставі попередньо отриманого досвіду ідентифікують історичне тло цих дискурсивних фактів: завершення поділу Європи на національні держави, інтенсивний розвиток промисловості й банківської справи, соціальне розшарування. Слухачі констатують, що тогочасне місцеве самоврядування поширюється вже й на сільські території і фактично втрачає роль адміністратора «простору свободи» на користь ролі організатора комфортного (чи хоча б прийняттого) способу співжиття громадян. Війни і милітаризація протягом XVII-XVIII парадоксальним чином уподібнювали організацію тогочасних держав, які були вимушені уніфікувати внутрішнє середовище. «Сильна» національна держава потребувала сильного, але керованого місцевого самоврядування, обмеженого виконанням господарських, освітніх, санітарних функцій.

Тема регулювання і контролю органів місцевого самоврядування з боку держави продовжується і при розгляді обставин та умов появи Європейської хартії місцевого самоврядування (1985 р.). Цікаво, що появу цього документа більшість учасників дискусії пов'язують із реформами, яких зазнало місцеве самоврядування в Європі у 60-70 роках XX століття, результатом яких стало укрупнення територіальних одиниць, уточнення й уніфікація принципів та засад функціонування органів місцевого самоврядування, конституційне їх оформлення. Декому зі слухачів вдається виявити, що реформування торкнулося не лише місцевого самоврядування, а й державних органів, включно з парламентами деяких країн. Під час обговорення цього етапу щоразу активну дискусію викликає проблема зв'язку такого явища як «економічне диво», відзначеного в Німеччині, Іспанії, Франції, Швеції, Греції, Італії у 50-70 роках XX століття і реформ, що відбулися в цих країнах. Відтак слухачі приходять до висновку, що укрупнення муніципалітетів було викликане не потребою економії коштів на персонал – економічний «бум», безумовно, позитивно відобразився на бюджетах всіх рівнів, а причинами іншого порядку. Дехто цілком виправдано наводить аргументи щодо зменшення числа сільського населення та скорочення частки агрокомплексу у загальнонаціональному виробництві. Оскільки прийти до спільного бачення відповіді досить складно, а в джерелах цей аспект проблеми висвітлюється неоднозначно, жваві дискусії, як правило, завершуються прийняттям інтуїтивно зрозумілої тези: в нових соціально-економічних умовах «керованість» суспільства зберігалася й без додаткових управлінських ланок. Разом з цим, поза увагою більшості учасників дискусій лишається процес інтенсивного об'єднання країн Європи, який розпочався в 50-х роках XX століття, визначивши, таким чином, загальний контекст функціонування європейських держав. Після нагадування, що крім поетапного розширення, яке знаходило відповідне економічне і політико-правове відображення, в 1979 році відбулися перші вибори в Європарламент, в 1985 – підписана Шенгенська угода, слухачі визнають необхідність ширшого погляду на факти і приходять до висновку про неможливість однозначної інтерпретації історичних подій.

Зацікавленість слухачів та їх активність у пошуку відповідей на проблемні питання, який отримує формат деліберативного діалогу-дослідження, дозволяє визнати доцільність і виправданість зусиль, присвячених постановці проблемних питань і організації роботи з ними. Широкий погляд на факти, уміння узагальнювати й аналізувати, навички застосування структурного та системного

підходів – ось неповний перелік практичних інструментів, отриманих слухачами під час роботи з теоретичним, по суті, матеріалом. Безумовно, здійснюваний пошук не може претендувати навіть на назву «наукова розвідка», не говори вже про «наукове дослідження», але вміння обрати нову точку зору, сміливість у висуненні гіпотез, усвідомлення необхідності постійного поповнення й оновлення знань потребують «тренування». Отримані компетенції виступають потужним підґрунтям усвідомленої мотивації у щоденній діяльності, оскільки слухачі отримують досвід вирішення того, що дійсно відбувається у сфері управління, але тимчасово приховане нагромадженням слів, гадок і «позицій». Іншими словами, з'являється здатність «побачити ліс», а не окремі дерева, що передбачає вибір відповідного способу дій.

Слід зауважити, що досвід відшукування відповідей на проблемні питання, як правило, зумовлює обережний підхід до формулювання відповіді на питання щодо перспектив місцевого самоврядування в ХХІ столітті. Аналізуючи тенденції функціонування місцевого самоврядування в різних країнах, слухачі приходять до висновку, що місцеве самоврядування певним чином «одержавлюється», що супроводжується відповідними змінами у функціонуванні державних структур, які набувають рис публічності й стають більш наближеними до громадян. Найскладніше, як вважає більшість слухачів-учасників дискусій – визначити й ідентифікувати загальний контекст функціонування сучасної держави, при цьому не виключається, що в сучасній турбулентності саме органи місцевого самоврядування можуть виступити осередками оновлення перспектив і кристалізації майбутнього.

Колісніченко Н.М.

ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Підготовка в галузі публічного управління відповідає діяльності тих, хто навчається, а саме - публічному управлінню, як з точки зору тематики, так і мовного змісту та діяльності з вивчення мови. У групах з достатнім рівнем володіння мовою ефективно відразу починати спеціальне професійно-орієнтоване навчання. І, навпаки, у групах з низьким та середнім рівнем володіння іноземною мовою необхідно зосередити увагу перш за все на загальній мовній підготовці, а потім на професійно-спрямованій. Граматичний матеріал завжди повинен бути розроблений і відпрацьований в усній мові.

Важливу роль у вивченні іноземних мов надається асиміляції професійного словника. Асиміляція лексичних одиниць здійснюється з метою розвитку навичок усного спілкування та спрямована на реалізацію комунікативних навичок та адекватної відповіді у типових ситуаціях професійного спілкування, як словесного (для складання повідомлень з професійної тематики) так і письмового (вміння писати резюме, будь-які документи тощо).

Було б справедливим сказати, що, якщо існує якийсь «парасольковий» (комплексний) підхід до вивчення мов, який став прийнятною «нормою» в навчанні іноземної мови, то це має бути комунікативний підхід. Мета комунікативного підходу розширюється щодо створення комунікативної компетенції в порівнянні з

попередніми методами, що сповідують одну і ту ж мету. Навчання здобувачів тому, як використовувати мову, вважається, принаймні, таким же важливим, як вивчення самої мови [3]. Таким чином, серед аналізованих методів комунікативний метод є ключовим, оскільки комунікативна компетенція є дуже важливою для публічних службовців. Професійно орієнтовані «тематичні дослідження» повинні бути невід'ємною частиною більшості занять для навчання словесної комунікації.

З середини 80-х років минулого сторіччя формуються концепції широкого «підходу» до вивчення мов, що означає охоплення різних методів вивчення іноземної мови на основі різних форм їх реалізації. Безпосередньо в навчальному середовищі підготовки управлінців використовуються такі форми [4, с. 13-14]:

віч-на-віч - як правило, це навчання на основі занять з викладачем, на регулярній щотижневій основі, які можуть проводитись невеликими групами або один-на-один (індивідуально);

дистанційне, відкрите навчання або самонавчання - як правило, здобувач працює повністю самостійно, використовуючи матеріали для самостійного вивчення, або отримує підтримку для самостійного навчання. Зазвичай, дистанційний курс у зарубіжному закладі передбачає спілкування з викладачем телефоном раз на день та/або після оплати підписки на курс, навчання в межах мовного центру (як правило, функціонує на базі коледжу чи університету) з використанням його ресурсів;

поєднання навчання віч-на-віч і самонавчання - найефективніша форма навчання за умови, що обидві частини інтегровані та орієнтовані на потреби здобувача.

Найпоширенішим видом навчання є короткотермінове навчання, призначене для задоволення нагальної потреби у вербальному спілкуванні.

В Україні система підготовки з публічного управління здобувачів різного рівня (бакалаврського, магістерського, підготовки докторів філософії) передбачає навчання з іноземної мови (дисципліни «Професійна іноземна мова в публічному управлінні», «Іноземна мова у професійній діяльності», «Іноземна мова в професійній діяльності дослідника публічного управління та адміністрування» тощо), формування та продукування здобувачами професійно-орієнтованих іншомовних мовленнєвих компетентностей в аудіюванні, говорінні, читанні, письмі та перекладі, формування професійно-орієнтованої лінгвосоціокультурної компетентності, реалізацію здобувачами орієнтованої навчально-стратегічної та прагматичної компетентності [1, с. 46], а відтак, і формування відповідного навчально-методичного забезпечення.

Управлінські дисципліни спеціальності «Публічне управління» на Заході є добре розробленими й успішно викладаються іноземною (переважно англійською) мовою у провідних університетах світу, мають особливу цінність у зв'язку з тим, що представлена в них аналітика дозволяє зробити процес прийняття політичних й управлінських рішень та проведення їх в життя максимально відкритим, об'єктивним, економічним й ефективним шляхом. Очевидно, що підготовка високопрофесійних управлінських кадрів, політиків, керівників та менеджерів різного профілю, які володіють управлінською методологією, має не тільки економічні та політичні, але й соціокультурні наслідки.

Для того, щоб навчитися аналізувати, критично оцінювати, інтерпретувати та активно використовувати складну інформацію, здобувачам освіти необхідно розвивати професійні та мовні навички в конкретному дисциплінарному контексті.

Саме такі навички дозволяє розвивати методологія викладання іноземної мови професійного спрямування (наприклад - англійська для спеціальних цілей - ESP - English for Specific Purposes), іноземної мови для спеціальних академічних цілей (наприклад, англійська для конкретних академічних цілей - ESAP - English for Specific Academic Purposes) [2]. Цей напрямок віднедавна набув своєї значущості, так як на сьогодні він значним чином визначає майбутнє викладання іноземної мови нелінгвістичних факультетів і програм.

Список використаних джерел

1. Варянюк Т., Іванченко Л. Особливості навчальної програми з іноземної мови для підготовки магістрів технічних спеціальностей. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький. 2018. Вип. 1 (33). Ч. 6. С. 44-48.
2. Сімкова І.О. Сучасні підходи до навчання англійського професійно орієнтованого діалогічного мовлення студентів інженерних спеціальностей. URL: [http://www.kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/01_pub\(2\).pdf](http://www.kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/01_pub(2).pdf)
3. Brumfit C. Communicative methodology in language teaching: The roles of fluency and accuracy. Cambridge: Cambridge University Press, UK. 1984. 176 p.
4. The Language Guide for European Business Successful communication in your international trade. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. URL: https://nellip.pixel-online.org/files/publications_PLL/08_The%20Language%20guide%20for%20European%20business.pdf

Лебедева Н.А.

ПІВНІЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НАБУТТЯМ НАВИЧОК ПЕРЕКЛАДУ БЕЗЕКВІВАЛЕНТНОЇ ЛЕКСИКИ

У переліку пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році [2] Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 серпня 2020 р. № 154-20 серед загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації затверджено наявність підвищення кваліфікації з іноземних мов державними службовцями міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів [2]. Програма підготовки магістрів також є кваліфікаційним підвищенням і займає одну із ключових позицій у сучасному освітньому процесі. Так, у перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснювалась підготовка здобувачів вищої освіти, доповнено галузю знань за шифром 28 "Публічне управління та адміністрування", до якої включено спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування" (постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674) [3, с. 23].

Обов'язково здобувачами ступеня "Магістр" вивчається предмет "Іноземна мова за професійним спрямуванням". В процесі навчання студенти стикаються з низкою проблем, серед яких варто зазначити складнощі професійного перекладу. Безеквівалентна лексика є однією з них.

Безеквівалентна лексика – це слова або словосполучення, що позначають предмети, процеси і явища, які на даному етапі розвитку мови перекладу не мають в ньому еквівалентів. Як приклад безеквівалентної лексики можна привести "чисті американізм" типу *selectman* член міського управління (в штатах Нової Англії); *drugstore* аптека-закусочна, "драгстор" [1, с. 27].

При перекладі безеквівалентної лексики зазвичай використовується перифраз. Наявність у словниках варіантів перекладу не означає, що у даному конкретному випадку неодмінно потрібно керуватися ними. Не кожної безеквівалентної лексики слід прагнути обов'язково перевести: необхідно широко використовувати синоніми та інші мовні засоби для передачі тієї ж думки. Безеквівалентна лексика існує, поперше, тому, що з тієї чи іншої причини у мові перекладу (в даному випадку англійською) немає єдиної та постійної відповідності. Наприклад, для виразу "(на) чорний день" існує еквівалент, що утвердився "(for) a rainy day", тоді як вираз "чорні думки" не має фіксованого еквіваленту в англійській мові і кожного разу перекладається по-різному: *gloomy thoughts, dark thoughts, evil designs, evil scheming, sinister plans* тощо [1, с. 29].

По-друге, поява безеквівалентної лексики пояснюється тим, що у мові перекладу тих чи інших лексичних одиниць взагалі немає в силу відсутності самих понять і для їх передачі необхідно вдаватися до транслітерації, калькування або опису значення.

Важливо також вказати на так звану помилкову безеквівалентності – відсутність еквівалентів, що здається, у мові перекладу в силу недостатніх мовних або енциклопедичних знань. Так, деякі образні фрази учням, які вивчають іноземну мову, здаються безеквівалентними, в той час як еквівалентів можна знайти багато. Наприклад, вираз "перевернути весь світ" здається на перший погляд неперекладним; насправді те ж значення по-англійськи можна виразити за допомогою наступних фраз: "*to move heaven and earth, to leave no stone unturned*" [1, с. 29].

Отже, підсумовуючи зазначене вище, можна дійти такого висновку: включення до учбових текстів англійською мовою з публічного управління без еквівалентної лексики вузько галузевого призначення сприятиме набуття комунікативних навичок здобувачів освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування" у процесі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Список використаних джерел

1. Крупнов В. Н. Курс перевода. Английский язык: общественно-политическая лексика / под ред. проф. Л. С. Бархударова. – М.: Междунар. отношения, 1979. – 232 с.
2. Перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHA_NJA/PERELIK%20ZVO/napryamiv-2021-derzh-sluzhbovtsi.pdf (дата звернення: 18.09.2020).

3. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 140 с.

Литвинова Л.В.

ФЕНОМЕН БЮРОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Вивчення бюрократії як соціокультурного явища завжди було пов'язане з численними труднощами: складністю об'єкта дослідження, що обумовлені закритістю інформації про внутрішні процеси, статусом публічних службовців у різних країнах, їх ролі у функціонуванні державної влади. Особливо це стосується аналізу культури взаємостосунків і комунікацій, які іманентно присутні у діяльності органів публічної влади. Феномен бюрократичної культури цікавий переплетенням ціннісних та культурних взаємозв'язків, як необхідний компонент впливу у соціальних явищах і процесах, що забезпечує відтворення соціально адаптованої та суспільно інтегрованої системи публічного управління. Тривалий час феномен бюрократії та бюрократичної субкультури залишався поза увагою науковців. Аналіз феномену бюрократичної культури має важливе теоретичне і практичне значення: культура взаємодії детермінує рівень розвитку демократії та плюралізму думок, є тим ціннісним орієнтиром, що визначає зміст публічної управлінської діяльності. Виходячи з вищезазначеного, питання трансформації сучасної бюрократичної культури є надзвичайно актуальними, оскільки становлення та розвиток суспільних цінностей сучасної України вимагає поглибленого вивчення рівня бюрократичної культури органів публічного управління з метою перебудови їх діяльності у напрямку запитів суспільства.

Згідно результатів дослідження [1], присутність культури Ролі, що відповідає бюрократії, за визначенням Макса Вебера [3], констатовано у 85% опитаних. Роль тут розуміється, скоріше, як жорстко закріплена функція, що забезпечує роботу організації як єдиного організму. Культура Ролі складається з постулату про раціональну сутність людини, що дозволяє їй ефективно діяти, спираючись на аналіз і логіку. Побудована на таких засадах організація подібна стрункій архітектурі: верхні шаблі управління спираються за допомогою жорстко регламентованих процедур на функціональні підрозділи органів публічного управління. Організації з таким типом культури, як правило, успішно діють в стабільному або передбачуваному і контрольованому оточенні. Водночас, вони мало пристосовані до роботи в умовах інформаційно - мінливого середовища, що відповідає вимогам сьогодення. Безумовно, структура за формою має залишатись бюрократичною, проте за змістом вимагає трансформації та адаптації до сучасних цивілізаційних викликів.

Як показують дослідження [2], професійна комунікативна культура службовців орієнтована на бюрократичні цінності, керівники використовують в процесі роботи авторитарний стиль управління, присутня жорстка субординація, яка компенсується імітацією демократичного стилю поведінки та визнання необхідності особистої відповідальності. Це накладає певний відбиток на особистість службовця, на його поведінку та комунікації, які супроводжує емоційна ригідність та несприйняття ситуації змін. На присутність демократичних тенденцій і цінностей культури співробітництва вказали лише 15% опитаних, що свідчить про необхідність перебудови культури комунікацій у напрямку набуття соціально-орієнтованих компетентностей та формування цінностей відкритості, співробітництва, згуртованості, демократизму. Неготовність працівників державного апарату України до формування і розвитку реальних демократичних практик виражається в декларації специфічних форм взаємостосунків. Переважаючими тенденціями у царині публічного управління є консервативні, активно відтворюються ідеї бюрократизму. Отже, має змінюватись система внутрішніх авторитарних взаємостосунків і комунікативна культура в публічній службі.

У висновку необхідно констатувати, що трансформація сучасної бюрократичної культури є надзвичайно актуальною та вимагає поглибленого вивчення рівня бюрократичної культури органів публічного управління, оскільки становлення та розвиток суспільних цінностей сучасної України актуалізує потребу у перебудові діяльності органів публічного управління у напрямку запитів суспільства. Позитивні внутрішні трансформації дозволять змінити дистанцію суспільства і влади, зробити їх партнерами з позиції побудови сервісно - орієнтованої держави, сформувати позитивний імідж інститутів публічної влади та забезпечити ефективність роботи працівників публічної сфери, орієнтованої на співпрацю з суспільством.

Список використаних джерел

1. Литвинова Л.В. Управлінська компетентність керівника в парадигмі соціально - орієнтованого публічного управління / Л. В. Литвинова // Держава та регіони. Науково-виробничий журнал. Серія: Державне управління. – Запоріжжя: КПУ, 2018. - №4 (64). – С. 10 - 16. ISSN 1813-3401.
2. Литвинова Л.В. Ціннісні та соціокультурні орієнтації сучасних публічних службовців України / Л. В. Литвинова // «Інвестиції: практика та досвід». - 2019. - № 10. – С. 78-83. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.10.78
3. Weber, M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / M. Weber. - Berkeley: University of California Press, 1978. - 1469 p.

Пастух К.В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, вказано, що однією із загроз безпеці держави є слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування, що проявляється у відсутності ініціативи, досвіду та компетенцій

щодо розв'язання проблем регіонального та місцевого значення, оперативного реагування на виклики, що постають, розроблення заходів щодо прискорення економічного розвитку територій [2].

Проблеми розвитку територіальних громад відносяться до проблем не тільки регіонального розвитку, а й розвитку усєї країни. Насьогодні посилення ролі громад в розвитку територій, їх зацікавленість й відповідальність за розвиток, знаходження нових сучасних підходів до управління розвитком територіальних громад, покращення рівня добробуту населення, участь територіальної громади у стратегічному плануванні, використання наявних ресурсів для розвитку громади з більшою користю є актуальними питаннями в умовах децентралізації влади в Україні.

Децентралізація влади та формування спроможних територіальних громад в Україні вимагають кадрового оновлення органів місцевого самоврядування. Регіони та територіальні громади, окрім нових податкових надходжень, отримали доступ до державних інвестиційних ресурсів – державного фонду регіонального розвитку, субвенцій на соціально-економічний розвиток територій, розбудову інфраструктури територіальних громад, що вимагає від посадових осіб органів місцевого самоврядування нових навичок, знань та кардинально вищої кваліфікації у сфері довгострокового планування та проектування регіонального та місцевого розвитку [2].

Сучасні проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування з питань, пов'язаних із стратегічним управлінням розвитком територіальних громад. На жаль, фахівці не завжди використовують передовий досвід стратегічного управління при формуванні та реалізації стратегій, застосовують знання з теорії стратегічного управління у практичній діяльності, володіють навичками застосування методів стратегічного планування. Саме тому слід особливу увагу приділяти теоретичним основам стратегічного управління, особливостям розробки та реалізації стратегій, принципам та методам стратегічного планування, стратегічному аналізу, формулюванню місії та цілей, дослідженню та розв'язанню проблем стратегічного управління.

В умовах децентралізації влади в Україні вельми актуальними постають проблеми, які пов'язані з реалізацією державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування, а також територіальної організації влади. Вирішення цих проблем можливе, насамперед, завдяки забезпеченню професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Пастух К.В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління в Україні / К. В. Пастух // Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць ДРІДУ НАДУ – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. – вип. 2 (45). – 236 с. – С. 127-134.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695 // Офіц. вісн. України. – 2020. – № 67. – С. 315. – (Ст. 2155, код акта 100460/2020).

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОСВІТИ

Фахова підготовка державних службовців, спроможних і готових ефективно вирішувати увесь комплекс поставлених управлінських завдань в контексті реформування державного управління в сучасній Україні, постійно нарощувати свій управлінський потенціал і практичний досвід в умовах суспільства, є актуальною проблемою вітчизняної науки державного управління.

Управлінська культура входить до структури професійної культури державних службовців та в процесі свого реального функціонування визначає мистецтво управління. Як показують результати аналізу професійної діяльності державних службовців [3], наразі в Україні спостерігається тенденція зростання кількості керівників, недостатньо підготовлених до управлінської діяльності, які мають сформовану не високого рівня (так звану «клаптикову») управлінську культуру. Поряд з тим, ефективний державний службовець в умовах динамічних змін у багатьох сферах суспільного життя – це фахівець, орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, який володіє новітніми управлінськими технологіями, здатний до професійної самоактуалізації та безперервного вдосконалення.

Управлінська культура виступає показником етичності діяльності керівника. Актуалізація проблеми її розвитку є обґрунтованою в контексті посилення ролі ціннісних орієнтирів у системі публічного управління. Концепція культури інтегрує поведінкові, системні, соціокультурні та інші аспекти організації. Формування політично нейтрального, професійного, чесного, чутливого до вимог громадян службовця, а також державних менеджерів із сучасними управлінськими знаннями, розвинутим інноваційним світоглядом, здатних діяти в умовах невизначеності, є особливо важливим і для сектору державного управління освітою, у якому наразі реалізуються динамічні та системні перетворення. Розв'язання завдань сучасної освіти, оптимізація навчально-виховного процесу в навчальних закладах передбачає врахування різних факторів – політичних, економічних, законодавчих, соціальних тощо. Вагоме місце серед них посідають соціально-психологічні чинники, пов'язані із урахуванням індивідуально-психологічних особливостей учасників освітнього процесу та закономірностей спілкування в соціальних групах.

Вивчення практичної роботи державних службовців сфери освіти та процесу підготовки їх до професійної діяльності дозволяє встановити наявність суперечностей: між об'єктивною необхідністю вдосконалення праці керівників через підвищення ефективності їхньої соціально-психологічної підготовки та недостатньою розробкою засобів і методів такої в контексті нових завдань державного управління, пов'язаних з реформою децентралізації влади; між важливою роллю соціально-психологічних властивостей державних управлінців, реалізацією їхнього комунікативного потенціалу в реальній управлінській практиці та деякими прогалинами у вивченні цих питань у вітчизняній науці державного управління.

На думку українських теоретиків, розвиток сучасної культури врядування та відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами,

зміцнення морально-духовного капіталу управлінців у контексті реалізації нових принципів державної служби неможливі без розв'язання проблеми розвитку управлінської культури державних службовців [2, с. 149–150]. Наша точка зору кореспондує з позицією дослідниці Ю. Кайданович, яка зазначає, що в останні роки у сфері формування управлінської культури державного службовця значно збільшився інтерес до вивчення соціально-психологічних механізмів даного процесу [1, с. 103]. Особливо це стало важливо у кризовому контексті, що супроводжує реформу публічного управління в сучасній Україні.

Дієвий розвиток творчої самореалізації особистості державного службовця можливий тоді, коли він забезпечується ґрунтовною правовою базою й здійснюється на відповідних наукових засадах.

Управлінська культура є складним системним динамічним утворенням, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольного-оцінювального та суб'єктного компонента. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань. Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках: стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації; цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління; раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність та дотримання службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії; організаційній культурі в установі (закладі); автоматизації та інформатизації процесу управління в організації; особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу організації; методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності; загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах.

Формування управлінської культури державного службовця обумовлено впливом кількох надсистем: культури суспільства; культури державного управління; культури державної служби; культури державного органу, які виступають зовнішніми факторами цього процесу. Внутрішніми факторами формування професійної культури є система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, умовами – моделювання управлінської культури та створення нормативно-правових умов її формування, що полягає у виділенні посадових компетенцій, закріпленні нормативно-правових вимог до професійної культури персоналу державного органу, визначенні компетенцій керівника державного органу та структурного підрозділу по роботі з персоналом державної служби у процесі формування професійної культури підлеглих. Соціально-психологічними умовами формування та розвитку управлінської культури є соціокультурний простір професії, який створює певні обмеження та можливості, пріоритет здорових стосунків у трудовому колективі, аспекти інформаційно-комунікативної діяльності працівників, стимулювання професійного розвитку та накопичення професійного досвіду персоналом, ефективність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Список використаних джерел

1. Кайданович Ю. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти / Ю. Кайданович // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 12. – С. 103–106.
2. Новітні стратегії реформування державної служби / За заг. ред. проф.-ів Ю. Ковбасюка та В. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 5 грудня 2014 р.). – К.: Вид-во Ліра-К, 2014. – 162 с.
3. Ягупов В. Управлінська культура і компетентність керівників як системно-психологічна проблема / В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь, В. Король // Збірник Національної академії державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні та психологічні науки. — 2013. — № 4(69). — С. 291–301.

Чапля В.В., Мороз О.С.

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Державні службовці є важливим елементом держави і суспільства, носієм їх традицій і досвіду. Але на сьогоднішній день система, яка існує нині в країні, не вдосталь задовольняє потрібний фаховий розвиток спеціалістів у сферах державного управління і місцевого самоврядування, їй не вистачає практичної цілеспрямованості і динамічності щоб здобути певні навички для виконання службових обов'язків посадовими особами, державним службовцями, депутатами місцевих рад, тому ми маємо високу плинність службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування [1, с.15].

В останні роки приділялась значна увага науковому вивченню проблем розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Серед науковців які цікавились цим питанням слід виділити А.Гука, Є. Архипова, В. Мамонову, О. Акімов, Ю. Шарова, О. Руденко, Н. Нижник, Н. Гончарук та інші. Метою статті є дослідження компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Сучасні державні службовці мають мати навички аналізувати державну політику та розробляти різні заходи для її реалізації, мати навички управління проектами, тактичного та стратегічного планування. В наш час, суспільство прагне суспільних та демократичних трансформацій, тому в державних установах повинні працювати спеціалісти, які мають навички проведення перемовин з громадянами, шукати шляхи для налагодження ефективних комунікацій з громадськістю та ЗМІ [2].

Головною особливістю ефективності державного управління є компетентність державних службовців, їхнього розуміння реформи для її реалізації, тому особливого значення набуває проведення реформ для підвищення кваліфікації посадових осіб та державних службовців. У Новому Законі «Про державну службу» встановлено новий підхід до навчання держслужбовців [2], підвищення рівня їхньої професійної компетентності, що проводиться у відповідних вищих навчальних закладах шляхом підвищення кваліфікації за професійними програмами, перепідготовки або підготовки, за програмами спеціальних курсів, тренінгів, семінарів з теми державного управління, стажування або в інших формах у порядку. У новому Законі, на відміну від

попередньої редакції, застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції. На законодавчому рівні закріплено нові поняття: профіль професійної компетентності посади державної та рівень професійної компетентності особи.

Три основних складових охарактеризовує професійну компетентність, а саме:

- 1) фахова (набір спеціалізованих знань, умінь, досвіду, навичок, необхідних службовцям для виконання своїх обов'язків та завдань);
- 2) соціальна (здатність виявляти проблеми, відстоювати інтереси громадян і держави);
- 3) методична (вивчення наукових методів управління, уміння аналізувати різноманітні явища в різних сферах громадського життя, володіти навиками прийняття оптимального рішення).

Багато українських вчених таких як: В. Бабаєв, В.Бакуменко, О.Іваницька, розділяють думку, що сучасний державний службовець повинен мати шість основних ознак професіоналізму:

1) професійна освіта, до якої входять знання економічного, психологічного, управлінського та правового сектору;

2) уміння професійно, ефективно і грамотно застосовувати знання, удосконалювати, створювати, розвивати нетрадиційні засоби і прийоми здійснення управлінської діяльності, досягнення найкращих професійних результатів;

3) діяльність службовця є для нього деяким сенсом життя, деякою пристрастю;

4) службовець має бути наставником і передавати набуті знання і уміння до інших людей;

5) службовець завжди мотивує свою діяльність ураховуючи свій досвід, самокритично оцінює свої можливості;

6) проявляється у здібностях діяти в команді, в умовах дефіциту ресурсів максимально втілити думки для досягнення максимальних результатів.

На засадах компетентісного підходу створена модель професіоналізму державного службовця, яка конкретно передбачає опис трудової діяльності в якій ураховується основні напрями, завдання та функції у межах державної служби, визначає необхідні кваліфікаційні рівні компетенції для систематичного оцінювання службовців, проводить кваліфікування та атестацію, визначає конкретні потреби в підвищенні кваліфікації, планує професійний розвиток.

Отже, реалізація компетентісного підходу дозволяє вирішувати ряд питань для розстановки та добору спеціалістів в органах державної влади, розвитку трудового потенціалу та максимального його використання, проведення результативного оцінювання та розробки системи мотивації праці.

Список використаних джерел

1. Акімов О.О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: монографія. Київ. 2017. 176 с.
2. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління [Електронний ресурс]/ Є. О. Архипова // Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855>

Список авторів

1. **Антонова Ольга Валеріївна**, д.держ.упр., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України
2. **Багрім Ольга Андріївна**, старший викладач кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України
3. **Бережній Юрій Миколайович**, аспірант кафедри публічного адміністрування ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
4. **Бондаренко Андрій Євгенович**, заступник Хмельницького міського голови
5. **Бородін Євгеній Іванович**, д.і.н., професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України
6. **Ворона Петро Васильович**, д. держ. упр., доцент, перший проректор Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, депутат Полтавської обласної ради
7. **Воронкова Валентина Григорівна**, д.філос.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами, Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету
8. **Гончарук Наталія Трохимівна**, д.держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України
9. **Гришова Римма Владиславівна**, здобувач кафедри публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності НУБіП України
10. **Дейнеко Сергій Васильович**, здобувач Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України
11. **Диленко Ксенія Володимирівна**, студентка 4 курсу, економічного факультету, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету, м. Запоріжжя
12. **Дуденок Валентина Іванівна**, к.філос.н., доцент, доцент кафедри історії та філософії БДПУ
13. **Кісільова Тетяна Олександрівна**, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові
14. **Колісніченко Наталя Миколаївна**, к.держ.упр., доцент, завідувач кафедри української та іноземних мов ОРІДУ НАДУ при Президентові України
15. **Комарова Катерина Володимирівна**, к.е.н., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентові України
16. **Корчак Ірина Миколаївна**, аспірант кафедри публічної політики та політичної аналітики НАДУ при Президентові України

17. **Лебедєва Надія Анатоліївна**, старший викладач англійської мови, Херсонського державного аграрно-економічного університету
18. **Липовська Наталія Анатоліївна**, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
19. **Лисенко Олена Олексіївна**, аспірантка кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
20. **Литвинова Лариса Володимирівна**, к.психол.н., доцент, НАДУ при Президентіві України
21. **Лобода Руслана Сергіївна**, студентка ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
22. **Могильний Сергій Аркадійович**, к.філос.н., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
23. **Монзолевський Сергій Анатолійович**, слухач магістратури за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» НАДУ при Президентіві України
24. **Мороз Олег Семенович**, к.е.н., доцент Інженерного інституту Запорізького національного університету
25. **Мунько Анна Юріївна**, к. держ. упр., доцент кафедри управління та адміністрування Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
26. **Новікова Анна Сергіївна**, студентка ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
27. **Олексенко Роман Іванович**, д.філос.н., професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Д.Моторного
28. **Осіпова Манушак Валеріївна**, заступник начальника управління – начальник відділу інформаційної політики та адміністрування субсайту організаційно-розпорядчого управління Головного управління ДПС у Дніпропетровській області
29. **Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна**, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім.Г. Сковороди
30. **Пастух Катерина Валеріївна**, к.держ.упр, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
31. **Петрів Ігор Михайлович**, нач. управління аграрної політики Одеської обласної державної адміністрації
32. **Пирогова Юлія Валеріївна**, аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

33. **Письменний Ігор Володимирович**, д.держ.упр., професор, декан факультету публічного управління та адміністрування ДІДУ НАДУ при Президентіві України
34. **Полосьмак Катерина Олександрівна**, студентка 4 курсу, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Херсонський національний технічний університет
35. **Прокопенко Леонід Львович**, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри права та європейської інтеграції ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
36. **Прудиус Леся Василівна**, д.держ.упр., заступник директора–керівник Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи Урядування
37. **Прудиус Олексій Олексійович**, аспірант очної форми навчання за програмою доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України
38. **Семенець-Орлова Інна Андріївна**, д.держ.упр., доцент, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом
39. **Серьогін Сергій Михайлович**, д.держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор інституту ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
40. **Серьогіна Ната**
41. **Соколовський Сергій Іванович**, к.мед.н., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
42. **Соколовський Сергій Сергійович**, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
43. **Сорокін В.О.**, професор ДМІТНМ
44. **Сорокіна Наталія Григорівна**, к. держ. упр., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
45. **Сурай Інна Геннадіївна**, д.держ.упр., старший науковий співробітник, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби НАДУ при Президентіві України
46. **Тарасенко Тетяна Миколаївна**, к.держ.упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ
47. **Трещов Мирослав Миколайович**, к.е.н., д.держ.упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
48. **Чапля Валерія Володимирівна**, студентка Інженерного інституту Запорізького національного університету

49. **Чмир Ярослав Ігорович**, аспірант Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Київ
50. **Шевчук Микола Миколайович**, аспірант кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин
51. **Шпекторенко Ігор Валентинович**, д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
52. **Шпітун Іван Іванович**, к. філос. н., доцент, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України
53. **Щербата Марина Юрїївна**, к. е. н., доцент кафедри публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності НУБіП України

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Серьогін С.М., Письменний І.В. СВІТОВА КРИЗА ЯК МОЖЛИВІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ІНСТИТУТ СУСПІЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	5
Липовська Н.А. ОСВІТНЬО-НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ АВТОРИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	9
Прудиус Л.В., Прудиус О.О. ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ЗАСАДАХ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	14

СЕКЦІЯ 1

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ДОСВІДУ ФРАНЦІЇ)	17
Воронкова В.Г. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	19
Гончарук Н.Т. ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	21
Корчак І.М. ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ВЛАДИ ЯК ОДНА З УМОВ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	24
Лисенко О.О. ВІДКРИТІСТЬ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ З ПОЗИЦІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	26
Олексенко Р.І. РОЗВИТОК І ДИНАМІКА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ І ПІДХОДУ	30
Осипова М.В. ПУБЛІЧНЕ ІНФОРМУВАННЯ В ПОДАТКОВІЙ СФЕРІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	32
Сурай І.Г. ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД	34
Шпекторенко І.В. ПРИНЦИПИ ВІДКРИТОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ У КАДРОВИХ ПРОЦЕСАХ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	36

СЕКЦІЯ 2
ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Ворона П. В. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ ВІДПОВІДНО ДО ВИБОРЧОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ	44
Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	47
Лола В.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	50
Могильний С.А., Дуденко В.І. ІНТЕНЦІОНАЛЬНІСТЬ І ДРУГОДОМІНАНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ВЗАЄМОВІДНОСИН «ВЛАДА-ГРОМАДА»	52
Монзолевський С.А. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	54
Мунько А.Ю., Бондаренко А.Є. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ЗМІН(ДОСВІД М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО)	56
Незять В.І. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ПЕРВИННИЙ СУБ'ЄКТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	58
Новіченко Н.В. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛЮДИНИ	60
Пархоменко-Куцевіл О.І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ ІСЛАМУ	62
Петрів І.М. ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНОМ КОНСТИТУЦІЙНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	64
Пирогова Ю.В. КАР'ЄРА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	66
Піскоха Н.І. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	68
Полосьмак К.О. ХАРАКТЕРНІ ВІДМІННОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	70
Прокопенко Л.Л. ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЛИТОВСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ	72
Соколовський С.І., Сорокін В.О., Соколовський С.С. ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ЄС	73

Трещов М.М. ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБРЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	77
Хожило І.І., Шевцов В.Г. ВІДКРИТІСТЬ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗ-2020	78
Чмир Я.І. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	80

СЕКЦІЯ 3

КАДРОВІ ПРОЦЕСИ І ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Атаманчук П.П. ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	82
Багрім О.А. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АКсіОЛОГІЧНОГО ТРАНЗИТУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	84
Бардах О.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	86
Гуртова Ю.В. АВТОРИТЕТ СУДДІ В ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	88
Дейнеко С.В. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПРИКОРДОННИКІВ ЗАВДЯКИ ДІЮЧИМ ПРОЕКТАМ “НОВЕ ОБЛИЧЧЯ КОРДОНУ” ТА “НОВЕ ОБЛИЧЧЯ КЕРІВНОГО СКЛАДУ”	90
Демошенко Г.В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	92
Диленко К.В. КАДРОВІ ПРОЦЕСИ ТА КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	93
Кісільова Т.О. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	95
Комарова К.В., Лобода Р.С. СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	97
Кузьменко В.М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	99
Маланчій М.О. СИСТЕМОГЕНЕЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	102
Шевчук М.М. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ	104
Щербата М.Ю., Гришова Р.В. ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ РОЗВИТКУ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.	105

СЕКЦІЯ 4

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Антонова О.В., Шпітун І.І. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПРОБЛЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ВИВЧЕННІ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	107
Колісніченко Н.М. ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	111
Лебедєва Н.А. ПІВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НАБУТТЯМ НАВИЧОК ПЕРЕКЛАДУ БЕЗЕКВІВАЛЕНТНОЇ ЛЕКСИКИ	113
Литвинова Л.В. ФЕНОМЕН БЮРОКРАТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	115
Пастух К.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	116
Семенець-Орлова І.А. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОСВІТИ	118
Чапля В.В., Мороз О.С. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	120
Список авторів	122

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Матеріали науково-практичної конференції

25 вересня 2020 р., м. Дніпропетровськ

За загальною редакцією С.М. Серьогіна

Підписано до друку 29.09.2020

Формат 60x84¹/₁₆ Папір офсетний. Гарнітура Times
Друк: різнограф. Ум. друк. арк. 11,41. Обл.-вид. арк. 10,85.
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

Оригінал-макет, обкладинка і тиражування ПП Залеський О.М.
м. Дніпро, пр. Миру, 12/164, тел. (0562) 36 53 24