

## НАУКОВЕ ЖИТТЯ

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

(аналітична записка за матеріалами  
Всеукраїнського науково-практичного семінару)

18–20 червня 2009 року в Тернополі відбувся Всеукраїнський науково-практичний семінар «Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування». Організаторами заходу виступили Головне управління державної служби України та Тернопільський національний економічний університет.

*Мета науково-практичного семінару* – узагальнити досвід використання управлінських технологій в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в країнах розвинутої демократії та Україні та обґрунтувати напрями й інструменти їх модернізації в контексті формування нової парадигми державного управління.

У роботі заходу взяло участь понад 200 учасників – представників Головного управління державної служби України, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, регіональних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, науковців, керівників та слухачів магістратур державного управління України.

Науковий семінар працював в режимі пленарних засідань, засідань проблемних груп та виїзного ознайомлення з діяльністю місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Тернопільської області. Зокрема, дискусійне поле семінару концентрувалося в рамках трьох проблемних груп: «Запровадження інноваційних управлінських технологій в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в контексті підвищення якості управління» (модератори: **Мельник Алла**, д. е. н., професор, проректор з наукової роботи ТНЕУ; **Желюк Тетяна**, к. е. н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ), «Інноваційні технології ресурсного забезпечення функціональної діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування» (модератори: **Кириленко Ольга**, д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів ТНЕУ; **Монастирський Григорій**, к. е. н., доцент, докторант кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ) та «Адаптація професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців до змін в технологіях управління» (модератори: **Лебединська Людмила**, к. е. н., доцент, координатор магістратури факультету довузівської, післядипломної і магістерської підготовки ТНЕУ; **Васіна Алла**, к. е. н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ; **Стойко Тетяна**, в. о. начальника управління державної служби Головного управління державної служби України в Тернопільській області).

Відкриваючи пленарне засідання наукового семінару, ректор ТНЕУ д. е. н., професор **Сергій Юрій**, наголосив, що проведення таких заходів сприятиме демократизації влади, забезпечить імплементацію напрацьованих науковцями технологій в практичну діяльність

органів управління. Перший заступник голови Тернопільської обласної державної адміністрації, к. е. н., доцент **Андрій Фліссак** окреслив сучасні виклики управлінської діяльності в системі державної служби на регіональному рівні та напрями їх врахування. Начальник управління організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Головного управління державної служби України **Ліна Сергієва** зупинилася на напрямках управління розвитком системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вона наголосила, що ефективність розвитку цієї системи великою мірою залежить від рівня координації зусиль між Головним управлінням державної служби України, його регіональними управліннями, Національною академією державного управління при Президентові України, її регіональними інститутами, іншими вищими начальними закладами, що здійснюють підготовку фахівців за напрямком державна служба, центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Проректор з наукової роботи ТНЕУ, завідувач кафедри державного і муніципального управління, д. е. н., професор **Алла Мельник** обґрунтувала необхідність модернізації технологій управління як реакції на виклики сучасності. Вона зазначила, що модернізація технологій управління в системі державної служби і служби в органах місцевого самоврядування є досить суперечливим процесом, оскільки на цьому шляху існують об'єктивні перешкоди, насамперед системного характеру. Перш за все потрібно розуміти, що для управлінської діяльності в органах влади притаманним є «державний формалізм», жорстка регламентованість функціональної діяльності. З другого боку, онтологічно це обумовлено тим, що елементи однієї системи не можуть бути перенесені в іншу систему без попередньої їх трансформації. Докторант кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, к. е. н., доцент **Григорій Монастирський** представив доповідь на тему «Модернізація технологій управління в системі місцевого самоврядування». На його думку, основними напрямками модернізації технологій управління в системі місцевого самоврядування є: технології реалізації економічного інструментарію муніципального менеджменту; технології формування проектних структур в системі місцевого самоврядування; технології виховання та активізації територіальної громади; технології управління комунальною власністю; технології муніципального підприємництва; технології внутрішньо- та міжмуніципальної корпоративізації та інтеграції; технології забезпечення економічної безпеки муніципальних утворень; технології структурної корекції місцевої економіки; технології формування муніципальної економічної та соціальної політик. Координатор магістратури факультету довузівської, післядипломної і магістерської підготовки, к. е. н., доцент **Людмила Лебединська** зупинилася на проблемі адаптації професійної підготовки державних службовців до змін в технологіях управління, охарактеризувавши напрацювання ТНЕУ в цьому питанні. В. о. начальника управління державної служби Головного управління державної служби України в Тернопільській області **Тетяна Стойко** представила досвід управління державною службою та службою в органах місцевого самоврядування на регіональному рівні. Зокрема, вона відзначила проблемність взаємодії органів місцевого самоврядування з управлінням державної служби Голодержслужби України в області в питаннях удосконалення кадрового забезпечення місцевого самоврядування. **Геннадій Яворський**, директор Тернопільського регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, презентував практичну роботу центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Як ефективну інноваційну

форму взаємодії з вищими закладами освіти він назвав формування й функціонування філії кафедри державного і муніципального управління THEU в очолюваному ним центрі. К. е. н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління **Тетяна Желюк** акцентувала увагу присутніх на інноваційних підходах до оцінювання ефективності державної служби. Науковець зазначила, що в цьому контексті науковий та прикладний інтерес становить використання інструментарію адміністративного аудиту або аудиту ефективності в державній службі, який, з одного боку, дозволяє прослідкувати економічність, ефективність, результативність інституту державної служби, а з другого боку – є інструментом розробки та використання рубрикаторів ефективності для функціональної, організаційної, ресурсної підсистем державної служби, які власне дозволятимуть встановлювати їх відповідність міжнародним стандартам управління якістю ISO серії 9000.

Учасники семінару в контексті обговорення питання модернізації технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування констатували наступні процеси та проблеми:

1. Динамічний розвиток економічних і соціальних систем, зокрема в країнах, які пройшли етап перехідної економіки, стикається з низкою викликів, обумовлених впливом ендогенних та екзогенних чинників. У першу чергу, вони стосуються інституційної складової, до якої відноситься інститут державної служби та інститут служби в органах місцевого самоврядування. Стосовно розвитку та управлінської діяльності цих інституцій визначальними є: виклики, обумовлені зміною об'єктів управління; виклики, обумовлені процесами глобалізації; виклики, обумовлені євроінтеграційними орієнтирами України; виклики, обумовлені нестабільністю зовнішнього середовища, процесами міжкраїнного переміщення криз; виклики, обумовлені необхідністю розбудови внутрішньоорганізаційного управління на засадах менеджменту; виклики, обумовлені розвитком мережевої економіки, інтенсивними процесами інформатизації суспільства; виклики, обумовлені втіленням принципово нової парадигми взаємовідносин між державою і людиною; виклики, обумовлені становленням публічного сектора економіки, інституту публічної політики, публічної влади, публічного адміністрування. Визначене ставить питання про модернізацію технологій управління, під якими слід розуміти сукупність прийомів, методів, розмежованих і розділених на внутрішні взаємопов'язані між собою етапи, фази, координовані і послідовні процедури та операції, які застосовуються державними службовцями та службовцями органів місцевого самоврядування для ефективного досягнення оптимального кінцевого результату. Особлива увага до технологій управління обумовлена тим, що жодні адміністративні чи адміністративно-територіальні реформи не дадуть очікуваного результату, якщо сконцентруватимуться лише на реорганізації організаційної структури управління.

2. Трансформаційний розвиток державної служби сьогодні характеризується низкою ключових тенденцій, серед яких можна виокремити: посилення політичної ролі бюрократії і механізмів реалізації нею своїх корпоративних інтересів; підвищення культурних і морально-етичних аспектів функціонування державної служби, запровадження системи соціального та стратегічного партнерства; посилення ролі паритетної демократії; зростання впливу наднаціональної системи бюрократії на розвиток національної моделі державної служби, посилення процесів європейської та євроатлантичної інтеграції. Дані виклики обумовлюють необхідність модернізації управлінських технологій, що використовуються в державній службі і стосуються, як її функціональної складової, так і реалізації державними службовцями механізмів внутрішньоорганізаційного управління. Зокрема, модернізації управлінського інструментарію, потребують: механізми регламентування функцій державної служби та процедур надання управлінських та адміністративних

послуг; система добору на державну службу та організації її проходження; регламентування правового статусу державного службовця та посилення його соціальної складової; механізми підвищення конкурентоспроможності кадрового забезпечення, оптимізації ресурсного забезпечення функціональної діяльності державної служби. Особливо актуальними постають питання запровадження прогресивних форм та методів навчання та підвищення кваліфікації державних службовців за оновленими державними, галузевими стандартами та стандартами навчальних закладів, професійно-кваліфікаційними характеристиками посад, вимогами і потребами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, освітньо-професійними та професійними програмами вищої та післядипломної освіти.

3. Становлення та реалізація інституту служби в органах місцевого самоврядування в Україні наштовхується на певні бар'єри, які перешкоджають його системній інституціоналізації. Серед них доцільно виділити: надмірну політизацію місцевого самоврядування, стримуючі темпи адміністративно-територіальної реформи, відсутність ефективного механізму державного регулювання економічного й соціального розвитку територіальних утворень. Досі не прийнято Податковий кодекс, закони «Про комунальну власність», «Про територіальний устрій України», «Про місцеві податки і збори», «Про територіальну громаду», «Про об'єднання територіальних громад», «Про ринок землі».

4. Постановка питання про необхідність модернізації технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування визначається наступними аргументами: необхідністю узгодження державної та місцевої економічної й соціальної політики та інструментів регулювання розвитку соціальних систем різних рівнів; необхідністю удосконалення інструментарію розробки і реалізації управлінських рішень владними структурами на основі забезпечення компромісу інтересів різних суспільних інституцій; актуалізацією питання запобігання проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; потребою активізації комунікаційної політики через взаємодію з громадськістю в питаннях функціонування та розвитку державної служби і запровадження публічного рейтингування діяльності владних інституцій; необхідністю об'єктивізації оцінювання результатів діяльності державних службовців та запровадження інноваційних підходів до оцінювання ефективності роботи владних інституцій; потребою впровадження сучасних інформаційних технологій та покращення ресурсного забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; використанням інструментів інституціональної розбудови ЄС в процесі створення динамічної, конкурентоспроможної національної моделі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

5. Ефективне використання сучасного управлінського інструментарію владними інституціями, з метою забезпечення адекватного реагування на вимоги і виклики складових різних сфер суспільної системи, актуалізує питання адаптації професійної підготовки державних службовців до змін в технологіях управління. Значимість даного питання підсилюється необхідністю удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців внаслідок її неспроможності забезпечити належний рівень професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування. Основними недоліками системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є те, що вона в умовах нової демократичної суспільно-політичної системи та глобалізаційних процесів не забезпечує підготовку професіоналів у сфері державного управління та місцевого самоврядування, не спрямована на формування службовця нової формації, не виконує виховної функції; не стала органічною складовою державного управління та місцевого самоврядування, не забезпечує результативність їх діяльності через розвиток інтелектуального потенціалу працівників; зміст, організація та форми професійного навчання службовців не

відповідають сучасній парадигмі державного управління та місцевого самоврядування – надання конституційно і законодавчо визначених послуг особі, громадянину та населенню з необхідною якістю за змістом і терміном, потребам органів державної влади та органів місцевого самоврядування, не мають випереджаючого характеру, їм бракує практичної спрямованості, недостатньо використовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Для розв'язання вказаних проблем учасники семінару рекомендують:

В напрямку «Запровадження інноваційних управлінських технологій в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в контексті підвищення якості управління»:

– вдосконалити систему внутрішньоорганізаційного менеджменту та інструментарій функціональної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– запровадити використання стандартів професійної діяльності на засадах стратегічного планування та стратегічного партнерства діяльності державних органів з орієнтацією на надання державних послуг, що відповідали б стандартам Міжнародної організації стандартизації ISO;

– створити ефективну модель моніторингу діяльності державних органів та їх посадових осіб щодо реалізації стратегічних документів, розробки та реалізації управлінських рішень, надання державних послуг відповідно до міжнародних стандартів якості. В основі цієї моделі доцільно покласти інструментарій функціонального аналізу, організаційного проектування, адміністративного контролінгу, адміністративного моніторингу, адміністративного аудиту;

– з метою вдосконалення кадрового забезпечення державної служби використовувати прозорі механізми конкурсного добору, в основі якого доцільно покласти порівняння документів, співбесіду із залученням на добровільних засадах незалежних експертів у сфері державного управління, кадрового менеджменту та адміністрування, що дозволить залучати до роботи фахівців та здібних випускників вищих навчальних закладів;

– удосконалити систему оплати праці державних службовців на засадах забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці та заохочення державних службовців до результативної, інноваційної та креативної роботи. Для цього в системі оплати праці передбачити коефіцієнти, які би враховували фактор складності, ступінь новизни, заохочення до самовдосконалення державного службовця тощо;

– модернізувати технології стратегічного, антикризового управління, проектного менеджменту, економіко-аналітичної діяльності;

– запровадити прогресивні форми надання управлінських та адміністративних послуг; оцінювати ефективність роботи державних органів на основі паспортизації їх функцій;

– для вдосконалення зовнішніх комунікацій запровадити систему зовнішнього рейтингування діяльності державних установ, як через систему «приятної адміністрації», так і через прийняття і реалізацію регуляторних актів, надання адміністративних послуг. Для ефективного використання комунікаційного ресурсу органів влади доцільним є вдосконалення використання таких технологій взаємодії з громадськістю: проведення громадських обговорень, науково-практичних конференцій, організації «круглих столів» за участю керівників управлінь державної служби Головдержслужби України, представників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку магістрів в освітній галузі «Державне управління»; тематичних семінарів за участю провідних юристів, які мають значний досвід академічної та нормопроєктувальної діяльності з метою отримання попередньої фахової експертизи проекту документу та коментарів до нього;

– з метою вдосконалення аналітичного забезпечення прийнятих управлінських рішень доцільно звернути увагу на системне використання сукупності різних видів регіонального аналізу, зокрема: системного; факторного аналізу; секторного, кластерного аналізу,

історико-логічного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, методів діагностики, геоінформаційних систем та технологій; а також спеціальних прийомів економіко-аналітичних процедур дослідження;

– для забезпечення ефективності використання організаційного потенціалу державних органів на законодавчому рівні передбачати процедуру аудиту якості, який з одного боку дозволяє прослідкувати економічність, ефективність, результативність інституту державної служби, а з другого боку – є інструментом розробки та використання рубрикаторів ефективності для функціональної, організаційної, ресурсної підсистем державної служби, які власне дозволятимуть встановлювати їх відповідність міжнародним стандартам управління якістю ISO серії 9000;

– поширити запровадження системи управління якістю, що передбачає: визначення переліку послуг; вивчення очікувань споживачів щодо якості послуг, прийняття та документальне оформлення зобов'язань органу влади перед споживачами щодо якості послуг та їх інформування про ці зобов'язання; відстеження відповідності наданих споживачам послуг прийнятим зобов'язанням щодо їх якості; реєстрацію фактів невідповідності наданих послуг прийнятим зобов'язанням (включаючи скарги споживачів) та вжиття заходів з їх усунення; оцінювання задоволеності споживачів якістю отриманих послуг; налагодження взаємодії із споживачами послуг, а саме: вивчення потреб усіх категорій споживачів (аналіз нормативних вимог, анкетування, опитування, тощо; у деяких випадках – індивідуальні вимоги); аналіз потреб споживачів (можливість їх стабільно виконувати, прийняття/відхилення); обмін інформацією зі споживачами (поширення інформації про орган влади та його послуги).

Каталізатором ефективного запровадження даних технологій в систему державної служби повинна виступати її ефективна інституалізація, яка би чітко окреслювала: процедуру відкритого конкурсного добору на всі посади державної служби, з вищими адміністративними посадами включно; правовий статус державного службовця, захист його професійної діяльності від впливу політичного та приватного інтересу; взаємозв'язок результатів роботи з системою мотивації державного службовця; рубрикатори ефективності роботи державних органів та державних службовців; механізм стимулювання прояву державними службовцями інноваційних, креативних підходів до реалізації службових обов'язків як підґрунтя їх кар'єрного росту; закріплювала стандарти матеріального забезпечення державних службовців та прозорі і чіткі стандарти управління персоналом в державних інституціях.

У напрямку «Інноваційні технології ресурсного забезпечення функціональної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування»:

– закріпити в Конституції України та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» право територіальних громад будь-яких населених пунктів на об'єднання з метою формування життєздатної територіальної громади. Таке об'єднання може відбуватися у двох формах: територіальне (унітарне) об'єднання, коли територіальні громади близько розмішених сіл, міст, селищ та прилеглих сіл формують єдину територіальну громаду й спільні органи місцевого самоврядування; функціональне (федеративне) об'єднання, коли територіальні громади різних населених пунктів інтегрують фінансово-матеріальні зусилля для виконання лише певних функцій, залишаючись самостійними громадами з автономними органами місцевого самоврядування. Необхідно врахувати, що штучне укрупнення територіальних громад не є гарантією їх ресурсного зміцнення та підвищення ефективності управління економічним і соціальним розвитком населених пунктів. Без докорінної зміни системи міжбюджетних відносин, трансформації податкового механізму територіальна комунізація базових спільнот може спричинити загострення несприятливих економічних та соціальних процесів на первинному рівні адміністративно-територіального

устрою України. Початковим етапом інтеграційного посилення територіальних громад різних населених пунктів, насамперед сільських, має бути об'єднання їх зусиль для виконання окремих функцій, яке є одним з регуляторних механізмів економічного та соціального розвитку поселень;

– забезпечити формування комплексної системи зростання професійного рівня державних службовців, депутатів і службовців місцевих рад та їх виконавчих органів, шляхом навчання в регіональних центрах підвищення кваліфікації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, проведення тренінгів, семінарів, конференцій, організації стажувань посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування в зарубіжних органах влади на основі залучення коштів міжнародних фондів та інститутів сприяння розвитку демократії. Необхідно забезпечити наскрізну підготовку фахівців для органів державної влади та органів місцевого самоврядування за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр» та «магістр»;

– покласти в основу побудови органів державної виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування не галузевий, а функціональний принцип управління. В умовах необхідності застосування технологій ситуаційного управління слід передбачити можливість трансформації організаційної структури місцевих органів державної виконавчої влади, місцевих рад та їх виконавчих органів в штабну з елементами програмно-цільової (проектної), що передбачає формування в їх складі тимчасових комісій (робочих груп) та функціонально-проектних підрозділів для виконання завдань програм соціально-економічного і культурного розвитку регіонів та територіальних спільнот низового рівня, реалізації технологій окремих інструментів інструментарію регіонального та муніципального менеджментів. Це дозволить врахувати економічні та соціальні особливості певної території, максимально використати управлінський потенціал представницьких органів влади;

– забезпечити структуру нормативно-правової бази управління соціально-економічним розвитком регіонів та базових територіальних утворень на основі прийняття законів «Про територіальну громаду», «Про комунальну власність», «Про місцеві фінанси», «Про адміністративно-територіальний устрій», «Про фінансове вирівнювання територіального розвитку», «Про об'єднання та інтеграцію територіальних громад», «Про благоустрій населених пунктів»;

– забезпечити зміну концепції місцевого оподаткування в державі на основі запровадження фіскально спроможних місцевих податків (місцевого податку на доходи громадян, місцевого податку на прибуток підприємств, податку на нерухомість). Необхідно передбачити трансформацію бюджетного процесу та системи міжбюджетних відносин: вихідним етапом бюджетного процесу в Україні має стати затвердження бюджетів місцевого самоврядування, а міжбюджетні трансферти повинні розподілятися за зрозумілою прозорою формульною технологією з урахуванням специфіки територіальних утворень;

– переглянути принцип обов'язковості казначейського виконання місцевих бюджетів в контексті надання органам місцевого самоврядування можливості самостійно обирати установу, що здійснюватиме логістичне управління грошовими потоками доходів і видатків бюджету (відділення державного казначейства, комерційний банк, комунальний банк чи їх поєднання). У цьому контексті необхідно дозволити місцевим радам приймати бюджетний регламент чи положення про здійснення бюджетування, яке б врахувало місцеву специфіку в процесі формування та виконання бюджетів місцевого самоврядування, що б значно посилило його фінансову та організаційну автономію;

– здійснити паралельно-комплексну, а не точкову імплементацію технологій інструментарію регіонального та муніципального менеджментів, взаємозв'язок яких підтверджує метод матричного аналізу;

– визначити як один із пріоритетних напрямків зміцнення державної влади на місцевому рівні та місцевого самоврядування комп'ютеризацію їх діяльності та створення локальних баз даних, що дало б змогу проводити оперативний моніторинг соціально-економічної ситуації на підпорядкованій території, інтегрувати місцеві інформаційні банки в загальнодержавну інформаційну мережу органів влади на основі використання ресурсів всесвітньої мережі Internet;

– розмежувати функції та повноваження, а, відповідно, й відповідальності органів місцевого самоврядування базового рівня, районних і обласних рад та місцевих державних адміністрацій в процесі управління економічним і соціальним розвитком регіонів та населених пунктів. Необхідно зменшити кількість повноважень, що делегуються органами державної виконавчої влади органам місцевого самоврядування, шляхом передачі цих повноважень у відання органів місцевого самоврядування, адже процес делегування містить в собі елемент адміністративного підпорядкування органів місцевого самоврядування органам державного управління, він обмежує організаційну, правову та фінансово-економічну автономію місцевого самоврядування, що є необхідною передумовою ефективного впровадження механізму муніципального менеджменту;

– забезпечити створення системи комплексної взаємодії органів влади, підприємницького сектору, громадських організацій та членів територіальних громад в забезпеченні управління економічним і соціальним розвитком регіональних систем та муніципальних утворень, що дасть змогу використати резерви синергизму в поєднанні зусиль усіх суб'єктів цього процесу.

У напрямку «Адаптації професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців до змін в технологіях управління»:

– розглядати удосконалення системи професійного навчання державних службовців в нерозривному зв'язку із становленням державної служби України, як складову її кадрового забезпечення;

– визначати шляхи удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців виходячи з врахування насамперед стратегії та змісту реформ і перетворень, у котрих все більше підвищується роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму та компетентності кадрів державного апарату;

– забезпечувати відповідність змісту та рівня спеціального, фахового, професійного навчання державних службовців стратегічним напрямам розбудови державності, їх випереджаючий характер, врахування високого динамізму соціальних і економічних процесів, завдань і труднощів становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення державної служби;

– як мету єдиної загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації розглядати забезпечення високого професіоналізму службовців, здатних найбільш ефективно забезпечувати вирішення нагальних завдань та виконання функцій держави. Одночасно ця система має дозволити кожному державному службовцю реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості;

– при розробці освітньо-професійних програм підготовки та перепідготовки, а також професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців виходити з того, що вони мають забезпечувати навчання персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до державних стандартів, що базуються на вимогах нового покоління професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців;

– запроваджувати в органах влади вироблення нового мотиваційного механізму, який би не тільки зобов'язував, а й стимулював державного службовця постійно оновлювати свої професійні вміння та знання;



– забезпечити підвищення ефективності навчання резерву на посади державних службовців за особистими річними планами на основі обов'язковості виконання цього плану, незалежного та неупередженого оцінювання наслідків навчання. Саме останнє має бути умовою формування списку резерву з подальшим заміщенням вакансії з перевагою в конкурсі чи позаконкурсним відбором.;

– чітко регламентувати прив'язку службового просування, розміру заробітної плати державних службовців з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, що сприятиме органічній вбудові професійної підготовки, підвищення кваліфікації службовця в його професійну діяльність, службову кар'єру, оплату праці, а також мотивації та відповідальності службовця за свій професійний розвиток;

– формувати програми підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців за структурою, яка б включала дві змістові складові: загальну та галузеву. Загальна частина повинна містити модулі, що забезпечать оволодіння вмінь та знань з навчальних елементів, пов'язаних з удосконаленням виконання типових завдань, які службовець виконував раніше, або нових типових завдань, що визначаються професійно-кваліфікаційною характеристикою посади державного службовця. Галузева складова має надавати, в основному, нові знання з використання управлінських технологій, які забезпечать професійне виконання завдань на конкретному робочому місці (з урахуванням галузевої ознаки);

– адаптувати структуру та зміст освітньо-професійних програм підготовки магістрів державної служби до змін в технологіях управління, що сприятиме формуванню у державних службовців таких знань, вмінь і навичок, які забезпечуватимуть можливість горизонтального без додаткового навчання та вертикального у певній сфері діяльності їх переміщення;

– удосконалювати структуру та зміст професійних програм підвищення кваліфікації з тим, щоб вони передбачали оволодіння державними службовцями новими управлінськими технологіями, які забезпечуватимуть сучасне ефективне виконання посадових обов'язків;

– забезпечувати випереджаючий характер змісту навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, ускладнення завдань і функцій її органів і гілок влади, впровадження інноваційних рішень і технологій, сучасних наукових досліджень;

– формувати зміст професійного навчання державних службовців з урахуванням прогнозів соціально-економічного та політичного розвитку держави, запровадження адміністративно-процесуальних механізмів виконання Конституції та законів України, освітньо-кваліфікаційних характеристик підготовки і професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців;

– оновити державні, галузеві стандарти та стандарти навчальних закладів з метою приведення інституційного забезпечення професійного навчання державних службовців у відповідність до вимог органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– запроваджувати підходи до індивідуалізації навчального процесу, як передумови забезпечення фундаменталізації професійного навчання та його випереджаючого характеру, через підвищення частки вибіркової складової освітньо-професійних програм підготовки та професійних програм післядипломної освіти; задіяння сучасного арсеналу форм і методів індивідуально-консультативної роботи; підвищення ролі індивідуальної складової при організації самостійної роботи слухача;

– здійснювати постійний розвиток і урізноманітнення форм і видів підвищення кваліфікації (курсів, семінарів, тренінгів тощо) для забезпечення неперервного фахового удосконалення персоналу упродовж службової кар'єри;

– забезпечувати більш широке використання в процесі підготовки і підвищення

кваліфікації державних службовців інноваційних технологій, сучасних електронних та технічних засобів, які б сприяли кращому оволодінню слухачами новим інструментарієм управлінської діяльності;

– проводити моніторинг потреб у вдосконаленні професійної діяльності працівників, зокрема, у підвищенні кваліфікації державних службовців, на основі використання професіограм з описом та обґрунтуванням системи вимог до посадової особи стосовно її особистісних якостей, дотримання професійно-кваліфікаційних вимог у відповідності до функціональних обов'язків, стилю й методів управлінської діяльності.

При підготовці аналітичної записки були використані висновки та пропозиції, що містилися у виступах, дискусіях, які точилися на пленарних та секційних засіданнях семінару, надісланих наукових розробках учасників заходу. На формування підсумкових матеріалів конференції найбільший вплив мали наукові розробки та пропозиції, висловлені у виступах Білорусова С.Г. (Херсон), Варухи С.М. (Суми), Васиної А.Ю. (Тернопіль), Вишневецького А.В. (Київ), Грузіної С.С. (Тернопіль), Дишкант О.В. (Тернопіль), Дудкіної О.П. (Тернопіль), Желюк Т.Л. (Тернопіль), Жуковської А.Ю. (Тернопіль), Іващука О.Т. (Тернопіль), Карпишин Н.І. (Тернопіль), Кириленко О.П. (Тернопіль), Кізими Т.О. (Тернопіль), Кривокульської Н.М. (Тернопіль), Круп'як Л.Б. (Тернопіль), Лебединської Л.І. (Тернопіль), Мазак А.В. (Івано-Франківськ), Малиняка Б.С. (Тернопіль), Маматової Т.В. (Дніпропетровськ), Мельник А.Ф. (Тернопіль), Мельничук І.М. (Чернівці), Монастирського Г.Л. (Тернопіль), Овсянюк-Бердадіної О.Ф. (Тернопіль), Панасюк Н.І. (Хмельницький), Парфенюка О.С. (Севастополь), Петручик Л.М. (Севастополь), Попович Т.М. (Тернопіль), Сагайдака М.В. (Київ), Сергієвої Л.В. (Київ), Серьогіна С.М. (Дніпропетровськ), Сидор І.П. (Тернопіль), Слобожана О.В. (Київ), Стойко Т.А. (Тернопіль), Стоян В.І. (Тернопіль), Татунчак Я.І. (Івано-Франківськ), Тertiшної О.А. (Київ), Тулай О.І. (Тернопіль), Фліссака А.А. (Тернопіль), Хондогій І.В. (Тернопіль), Черчатого О.І., (Полтава), Шашкевича О.Л. (Тернопіль), Шипко А.Ф. (Дніпропетровськ), Юрія С.І. (Тернопіль), Яворського Г.І. (Тернопіль).

Укладачі:

**Алла Мельник**, д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет, заступник голови оргкомітету науково-практичного семінару.

**Алла Васіна**, к. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет.

**Тетяна Желюк**, к. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет.

**Григорій Монастирський**, к. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет.