

СПЕЦІАЛЬНИЙ
ВИПУСК



ГАЗЕТА ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ
ЗАСНОВАНА В 1990 РОЦІ

www.ukurier.gov.ua

УРЯДОВИЙ КУР'ЄР

ЧЕТВЕР, 31 ТРАВНЯ 2012 РОКУ

ЦІНА ДОГОВІРНА

№96 (4740)

Адміністративна реформа: нова архітектура держуправління і територіальної організації влади



У НОМЕРІ:

Міністр юстиції Олександр ЛАВРИНОВИЧ:
«Чесно кажучи, нашу реформу з ентузіазмом
сприйняли не всі»

2

«Круглий стіл» «УК».
Децентралізація як стимул до розвитку
територій: заможними мають бути всі

8-9

Голова Національного агентства з державної служби
В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ: «Профілі компетентності —
передусім механізм і процедура»

6

На Хмельниччині формують владу,
підзвітну суспільству

11



КУРСИ ВАЛЮТ/БАНКІВСЬКІ МЕТАЛИ

встановлені Національним банком України з 30 травня 2012 року

USD 799.2500
за 100 доларів США

EUR 1000.9008
за 100 євро

RUB 2.4910
за 10 рублів

/ AU 125781.97

AG 2257.88

PT 114772.30

PD 48434.55
за 10 трійських унцій

З ПЕРШИХ ВУСТ

«Чесно кажучи, нашу реформу з ентузіазмом сприйняли не всі»

Міністр юстиції
Олександр ЛАВРИНОВИЧ

Реформування державного управління стало наріжним каменем Національного плану дій щодо впровадження Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Перший етап вітчизняної реформи, який зачепив вищі органи центральної виконавчої влади, завершено. Про те, що зроблено і куди рухатися далі, наш кореспондент розмовляв з міністром юстиції Олександром ЛАВРИНОВИЧЕМ.

УК Пане міністре, як ви, керівник напрямку, оцінюєте результати I етапу? Чи реалізовано головне призначення змін на центральному рівні — залишити за виконавчою владою її прямі функції?

— Більшою мірою це завдання виконано. Певна річ, як і в більшості життєвих питань, не вдалося стовідсотково здійснити перетворення в межах концептуально визначеного плану: подекуди виникали особливі ситуації, які неможливо було не враховувати. Та результати, як мовиться, говорять самі за себе: Україна перейшла до п'ятивидової моделі органів виконавчої влади.

УК Тобто можна говорити про європейське обличчя вітчизняної влади?

— Так. Відбулося істотне зменшення ролі держави там, де державне регулювання не є обов'язковим. Рівень ефективності державного управління зріс, оскільки після розведення функцій вже не можна поєднувати в одному центральному виконавчому органі діаметрально різні функції: вироблення рішень, контроль за ними, регулятивні та дозвільні дії.

Тобто ми реально зробили серйозний крок у напрямку до європейських засад урядування, водночас скоротивши і кількість центральних органів виконавчої влади з 111 до 75, а відомства, що здійснюють контролюючі функції, зменшили з 69 до 11.

УК Це результативний початок, коли взяти до уваги, що архаїчна і громіздка система управління державою формувалася впродовж 20 років нашої новітньої історії. Часто-густо рішення про утворення чи ліквідацію того чи того міністерства або відомства приймалися спонтанно, хаотично. Та, напевне, і нині залишилися ще окремі невирішені питання?

— Справді, йдеться про дуже складний напрям роботи і скажу відверто: окремі посадові особи в різних владних кабінетах без великого ентузіазму відносилися до цих перетворень. І те, що вони проведені за цієї ситуації, гадаю, є хорошим результатом. Проблемні моменти стануть предметом подальшого доопрацювання в наступний період реформи. Маю на увазі регіональний етап реформування державного управління.

УК Олександр Володимирович, будь ласка, розкажіть докладніше широкому загалу, що таке п'ятивидове європейське управління, яке віднині функціонує і в нашій країні.

— Рахуйте: міністерство, служба, інспекція, агентство і національний регулятор, отже п'ять видів. У міністерствах виробляють полі-

тику, їхні функції чітко окреслені. Віце-прем'єри в уряді тепер ще й очолюють певні міністерства, тобто здійснюють координуючі функції, а сам міністр, який очолює той чи той напрямок, відповідає за формування державної політики у визначеній сфері. Тобто, відбулася необхідність у додатковій управлінській ланці. Також віце-прем'єри та міністри виконують координуючі функції щодо служб, інспекцій, агентств та національних регуляторів.

Це європейський досвід, в урядах багатьох країн Євросоюзу віце-прем'єри водночас є міністрами, а в одній навіть прем'єр-міністр очолює профільне міністерство.

УК Отже, напрямки діяльності центральних органів виконавчої влади стали конкретнішими. То чи можна оцінити економічний ефект від оптимізації та структурної реорганізації ЦОВВ?

— Вочевидь так само, як оцінюється результат роботи доброго і поганого директора підприємства чи установи. Керівництво державою — це як вищий пілотаж менеджменту. Якщо менеджмент високого гатунку, то й економічний ефект колосальний. Якщо він нездалий, то й результат слід очікувати відповідний.

УК Як ви оцінюєте дієвість закону про Кабінет Міністрів? Він нормально виписаний, ефективно працює?

— Значною мірою так. Як ви знаєте, ми ухвалювали не концептуально новий закон, а змінили чинний в кількох частинах, які зачіпають питання функціонування цього вищого органу системи виконавчої влади. А ось щодо урядового Секретаріату, то він після оптимізації, на мою думку, додав чіткості й оперативності в роботі. І хоча й став наполовину меншим, гірше свої функції не виконує. Вочевидь, це яскрава ілюстрація того, що половина попереднього штату тут була фактично зайвою.

УК За вашими спостереженнями, українське суспільство вже відчувало антикорупційну складову адміністративної реформи?

ДОСЬЄ «УК»

Олександр ЛАВРИНОВИЧ. Народився 28 червня 1956 р. в Овручі на Житомирщині. Освіта вища. За фахом фізик, юрист, кандидат фізико-математичних наук, кандидат юридичних наук. Народний депутат України II — V скликань. У 2002-2005 рр. — міністр юстиції. З вересня 2008 по березень 2010 р. — перший заступник Голови Верховної Ради. З березня 2010 р. по цей час міністр юстиції.

— Судить самі. У виконавчих органах влади завжди була спокуса поєднувати питання визначення якогось різновиду діяльності, передусім там, де є дозвільні або регуляторні функції, і здійснення цих функцій чи контроль за ними. В результаті структуризації ми поклали край такому неприродному симбіозу.

Тепер той, хто визначає вид діяльності, не може здійснювати дозвільні функції, а той, хто має дозвільні функції, не може їх контролювати. Можливо, це складно пояснити широкому загалові, та, гадаю, бізнес-середовище, отримувачі адміністративних послуг вже відчували, що старі схеми не працюють, а отже, ми істотно погіршили життя корупціонерам.

А загалом нам усім ще доведеться чимало працювати, щоб суспільство побачило конкретні результати боротьби з корупцією — задавненою хворобою, яка все ще становить серйозну небезпеку для нашої країни.

УК Чи слугують цій благородній справі створені Мін'юстом реєстри осіб, які запламували свій мундир тим чи тим корупційним злочином?

— Можливо, ще не всі читачі вашої газети знають, що державний службовець, інший посадовець чи будь-яка людина, які потрапляють до цього реєстру, ніколи не зможуть вступити на державну службу.

Реєстр вже працює, у нас там уже понад три тисячі осіб, які назавжди розпрощалися з думкою знову стати держслужбовцями.

Дехто з колег закидає, мовляв, навіщо складати такий список, якщо будь-хто його не може подивитися.

Відповім так: є конституційні права громадянина, який при-

пустився порушення під час роботи. За це його покарано, він має обмеження в своїх діях. Та постійне оприлюднення цього факту — вже втручання в особисте життя людини, це та межа, за яку не варто переходити в цивілізованій державі.

УК Коли варто очікувати переходу адміністративної реформи на регіональний і місцевий рівні? Чи достатньо законодавства для здійснення управлінських змін на територіях?

— Законодавства якраз не вистачає. Мінімальні структурні зміни ми вже розпочали. Розводимо функції територіальних структур центральних органів виконавчої влади та підрозділів місцевих державних адміністрацій.

Нині у Верховній Раді є сім законопроектів, внесених представником Президента України в парламенті, які чітко визначають функції як місцевих адміністрацій, так і інших державних територіальних органів. Наступними кроками буде внесення змін до окремих функцій держадміністрацій та виконавчих органів.

УК А входять до цієї сімки зміни до законів про місцеве самоврядування та про місцеві державні адміністрації?

— Ні. Потреба цих змін очевидна, та вона перебуває в конституційному полі, отож вимагає корекції тих положень Основного Закону, які зачіпають питання організації територіальної влади в країні.

Насамкінець скажу, що напрямком подальших кроків адміністративної реформи окреслений: це децентралізація і збільшення повноважень місцевого самоврядування.

Ірина НАГРЕБЕЦЬКА,
«Урядовий кур'єр»

КОМЕНТАР ЗАКОНОДАВЦЯ

За європейськими принципами урядування

Василь ДЕМЧИШИН,
голова підкомітету державного будівництва
Комітету Верховної Ради з державного
будівництва та місцевого самоврядування:

— Адміністративна реформа в Україні розпочалася — і це головне. Певна річ, є закиди: щось не так, не все врахували, подекуди оптимізація не виправдала себе повною мірою. Та зазвичай критикують тих, хто щонебудь робить.

Знаменно також, що центральна влада розпочала із себе, завдяки чому сьогодні маємо структуру центральних органів виконавчої влади, яка відповідає європейським принципам урядування.

Комітет Верховної Ради з питань державного будівництва та місцевого самоврядування саме і взяв на себе головне навантаження із законодавчого забезпечення адміністративної реформи. Ухвалено низку важливих законів.

Щоправда, як показала практика, окремі законодавчі норми слід удосконалити, і ми це обов'язково зробимо. Нині найперше завдання, зокрема і законодавців, — перевести реформування на регіональний та місцевий рівні.

Такі зміни вже готуються. Пріміром, зменшується кількість чиновників у регіональних структурах центральних органів виконавчої влади: там ще й нині подекуди більше працівників, ніж у державних адміністраціях.

Розпочалося реформування медицини, освіти. Навряд чи доцільно утримувати освітній заклад, де на 10 учнів стільки ж педагогів. Треба шукати ефективніші форми, передусім маючи на меті підвищення рівня освіти сільських дітей, не заважаючи складнощів їхнім батькам.

Виправляємо помилки, допущені під час ухвалення нових законів щодо пенсійного забезпечення, податкової сфери. Їхнє застосування показало, що треба і законодавцям, і виконавчій владі уважніше вивчати думки людей, яким жити та працювати за цими законами.

На часі ухвалення закону про об'єднання громад. Маємо в країні такі дивовижні конгломерати, як у Ялті, Яремчі, Севастополі, Луганську, коли до складу одних міськрад входять інші міста і села. Ми в комітеті дуже прискіпливо обговорили законопроект, який має на меті виправити помилки в адміністративно-територіальному поділі. Шкода, що для підтримки згаданого законопроекту в залі Верховної Ради не вистачило кількох голосів.

На жаль, корумпованість усе ще заважає нормальному поступові нашої держави. Кілька законів, спрямованих на недопущення цього зла і боротьби з ним, ми вже ухвалили. Маю на увазі зокрема закон про ад-

мінпослуги: це саме та сфера, де не чисті на руку держслужбовці нерідко вдаються до зловживань. Цей законодавчий акт чітко визначає перелік адмінпослуг, зокрема й платних, щоб громадяни знали, кому і за що вони віддають свої кривні. Закон зараз подано на підпис Президентові України. Сподіваюся, він багатьох застереже від корупції і зробить життя наших громадян комфортнішим.

Яксім, як на мене, вийшов Закон «Про державну службу». Він дав відповіді на багато запитань, унормував відносини в цій специфічній сфері, де природно існує конфлікт інтересів, та він не повинен шкодити виконанню службових обов'язків державних службовців.

У «портфелі замовлень» нашого комітету — законопроекти «Про місцевий референдум», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші, які прислужаться якісному оновленню державного управління та територіальної організації влади.

РЕФОРМА
В ЦИФРАХ І ФАКТАХ

- Зменшено кількість центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) з 111 до 75;
- затверджено нові положення про ЦОВВ;
- ліквідовано 46 урядових органів в системі ЦОВВ;
- реформовано систему прийняття урядових рішень;
- внесено зміни до Закону «Про Кабінет Міністрів України»;
- зменшено кількість членів Кабінету Міністрів з 36 до 18;
- скорочено чисельність працівників Секретаріату Кабміну на 50%;
- ліквідовано урядові комітети;
- скорочено кількість заступників міністрів та керівників ЦОВВ з 5–10 до 2–3, запроваджено в міністерствах посаду заступника міністра — керівника апарату (має статус державного службовця);
- реформовано систему контролю і нагляду;
- кількість контролюючих органів скорочено з 69 до 11;
- розпочато реформу системи технічного регулювання;
- закладено основу для оптимізації системи контролю за безпечністю харчових продуктів.

АДМІНРЕФОРМА: ПЕРШІ РЕЗУЛЬТАТИ

Управління підштовхне суспільний розвиток

СТАНДАРТИ. Структури виконавчої влади працюють за правилами та регламентами

Удосконалення інституціональної структури і системи органів виконавчої влади та їхнього персоналу визначені ключовими елементами вітчизняної адміністративної реформи. Ґрунтуються вони на принципі розмежування адміністративних та політичних функцій і посад, щоб відокремити політику від професійної державної служби, а реалізуються

шляхом формування нових типів органів влади з визначеним набором функцій та розмежування політики та управлінського менеджменту.

Розпочата реформа започаткувала прозору систему державної влади, тобто встановила чіткі критерії для утворення нових органів, які б запобігли волонтаристському зростанню їхньої чисель-

ності. Жоден державний орган влади сьогодні не зможе робити того, про що не записано в законодавчо визначених для нього повноваженнях і для здійснення яких немає нормотворчих процедур.

Щоправда, модернізація управління обов'язково передбачає й прозорість системи надання державних послуг. Маємо на увазі наявність єдиного реєстру

державних послуг з регламентами їх надання, якого у нас ще не створено. Сподіваємося, що ухвалений нещодавно закон про адмінпослуги стане гальмом для неконтрольованого збільшення кількості штучно нав'язаних державою обов'язкових послуг та контрольно-наглядових функцій.

Отже, частину завдань зі створення прозорої сис-

теми державної влади на центральному рівні вже здійснено: структуровано та впорядковано систему державного управління, жорстко обмежено чисельність державного апарату, усунуто інституційний конфлікт повноважень, що певною мірою звузило поле корупційних ризиків. Водночас зупинятися на досягнутому ще зарано.

Готуючи цей спеціальний випуск «Урядового кур'єра», редакція надіслала запити до низки міністерств і відомств із проханням поінформувати наших читачів про хід виконання Указу Президента України від 09.12. 2010 р. «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади». Одержані відповіді вміщуємо нижче.

Коло функцій істотно розширилося



Володимир КОРНІЄНКО,
заступник міністра
інфраструктури —
керівник апарату:

— Зону нашої відповідальності визначено Указом Президента України від 12 травня 2011 р. «Про Положення про Міністерство інфраструктури України», відповідно до якого на міністерство додатково покладені функції з реалізації державної політики у сферах туризму, діяльності курортів, міського електричного транспорту, дорожнього господарства, забезпечення підготовки та реалізації в Україні інфраструктурних проектів для виконання завдань і заходів з підготовки та проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу, інших міжнародних спортивних подій.

Згідно з Положенням, віце-прем'єр-міністр — міністр інфраструктури має першого заступника міністра, заступника міністра і заступника міністра — керівника апарату.

З метою забезпечення ефективного виконання завдань, покладених на наш центральний орган виконавчої влади, оптимізовано структуру та чисельність працівників.

Відповідно до ст.ст. 11 і 12 Закону «Про засади запобігання і протидії корупції», які набрали чинності з 1 січня 2012 р., під час прийому на роботу до міністерства обов'язково здійснюється спеціальна перевірка та оприлюднюються відомості про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру державних службовців за минулий рік.

Міністерство забезпечить дотримання вимог Закону «Про державну службу», який набере чинності з 1 січня 2013 р., після затвердження спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби відповідних нормативно-правових актів, передбачених цим законодавчим актом.

Кардинально змінити рівень державного управління може лише комплексний підхід: урахування позитивних сторін нинішнього управління та здійснення заходів, передбачених Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки, затвердженого указом Президента України від 1 лютого 2012 року.



Володимир МАКУХА,
заступник міністра енергетики та вугільної
промисловості —
керівник апарату:

— Відповідно до указу глави держави наше міністерство утворене шляхом реорганізації Міністерства палива та енергетики і Міністерства вугільної промисловості.

З урахуванням вимог указу в процесі реорганізації чисельність обох міністерств зазнала 30-відсоткового скорочення. Нову структуру розробляли так, щоб завдання державної ваги, покладені на новоутворене міністерство, виконувалися належно і без втрати ефективності.

Зауважу, що до грудня 2010 року не існувало конфлікту інтересів та дублювання повноважень між Мінпаливенерго та Мінвуглепромом, однак реорганізація істотно підвищила ефективність діяльності новоутвореного міністерства.

Чіткості роботи додає Положення про Міністерство енергетики та вугільної промисловості, яке містить 72 завдання. Це положення затверджене відповідним указом Президента України. Оскільки Міненерговугілля утворене шляхом реорганізації двох міністерств, то в його положенні органічно поєднані найважливіші функції та повноваження обох галузей.

Кількість заступників міністра відповідає нормам, встановленим Законом «Про центральні органи виконавчої влади», тобто станом на 14.05.2012 р. штатним розписом передбачено три посади заступника міністра, зокрема одного першого. Управління апаратом міністерства здійснює безпосередньо міністр, з окремих поточних питань — заступник міністра — керівник апарату.

Міненерговугілля готує до впровадження нового Закону «Про державну службу» за умови методичного керівництва вищих та спеціалізованих органів. Нині представники міністерства систематично беруть участь у межах своєї компетенції в нарадах та семінарах з питань державної служби, які організовує Національне агентство з питань державної служби, а також розробляють пропозиції до нормативно-правових актів, необхідних для впровадження нового закону.

Вважаємо, що якісна підготовка кадрів, передбачене новим Законом «Про державну службу» підвищення рівня заробітної плати держслужбовців, запроваджені в ході адміністративної реформи нові підходи до вироблення державної політики сприятимуть підвищенню престижу державної служби та рівня соціальної захищеності працівників.

А ЯК У НИХ?

Під час адміністративної реформи **ФРАНЦІЯ:**

- ⇒ делегувала всі адмінпослуги на місцевий рівень органам місцевого самоврядування;
- ⇒ передала вищу владу на місцях виборним органам місцевого самоврядування;
- ⇒ зберегла за виконавчою владою на місцях лише повноваження з контролю за наданням послуг населенню;
- ⇒ забезпечила державний контроль за єдністю стандартів та якістю послуг на всіх територіях.



РОСІЙСЬКА ФЕДЕРАЦІЯ:

- ⇒ запровадила типологію федеральних органів виконавчої влади: міністерство, служба, агентство;
- ⇒ ввела єдину типологію державних функцій: нормотворчі, контрольно-наглядові, державні послуги та управління об'єктами державної власності;
- ⇒ визначила співвідношення типів органів і типів функцій (усунуто вбудований конфлікт функцій та визначено межі відповідальності органів);
- ⇒ закріпила нову систему та структуру федеральних органів виконавчої влади.



ПОРТУГАЛІЯ:

- ⇒ ухвалила адміністративно-процедурний кодекс, який закріпив стандарти та процедури надання адміністративних послуг;
- ⇒ ввела в дію електронну інформаційну систему для громадян про державні послуги;
- ⇒ в одному нормативному акті закріпила засади функціонування державної служби;
- ⇒ заклала нормативні засади і впровадила державно-приватне партнерство;
- ⇒ оновила систему оплати праці державних службовців.



Генеральські посади скорочено вдвічі



Юлія ЄРШОВА,
начальник відділу зв'язків
із ЗМІ та роботи
з громадськістю Міністерства
надзвичайних ситуацій:

— У ході проведення розпочатої Президентом України адміністративної реформи Міністерство з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи було реорганізовано у Міністерство надзвичайних ситуацій. При цьому управлінський апарат скорочено на 30 відсотків.

Ліквідовано шість урядових органів: державну гідрометеорологічну службу; державний департамент — адміністрацію зони відчуження і зони безумовного (обов'язкового) відселення; державний департамент пожежної безпеки; державну інспекцію цивільного захисту та техногенної безпеки; державну авіаційну пошуково-рятувальну службу; державний департамент страхового фонду документації. Державний комітет з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду (до реформи був центральним органом виконавчої влади) реорганізовано.

Утворено три центральні органи виконавчої влади, координацію діяльності яких покладено на міністра МНС, — Державну службу гірничого нагляду та промислової безпеки, Державне агентство з управління

зоною відчуження та Державну інспекцію техногенної безпеки.

У міністерстві в повному обсязі забезпечено виконання вимог Закону «Про доступ до публічної інформації». Зокрема створено систему обліку публічної інформації, затверджено перелік видів публічної інформації, розпорядником якої є МНС, забезпечено своєчасне оприлюднення проектів рішень, що підлягають громадському обговоренню.

Оптимізовано структуру та скорочено керівний склад територіальних органів. Реорганізовано в управління 17 головних управлінь МНС із вивільненням 2670 посад. Водночас зменшено кількість заступників керівника територіального органу міністерства до двох посад (зокрема одного першого). Надання статуту управлінь МНС у 16 областях та Севастополі зменшило кількість генеральських посад в системі Міністерства надзвичайних ситуацій майже вдвічі.

З метою дотримання законності, проведення аналізу та запобігання корупційним проявам системі МНС до підпорядкованих підрозділів спрямовано 12 організаційно-розпорядчих документів, три з яких — щодо застосування антикорупційного законодавства в частині виявлення конфлікту інтересів, корупційних ризиків у діяльності посадових і службових осіб.

На виконання постанови Кабінету Міністрів в апараті МНС проводиться телефонна «гаряча лінія».

СИСТЕМНІ ЗМІНИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

У результаті проведення першого етапу адміністративної реформи:

- 1 забезпечено нормативне врегулювання питань організації, повноважень та порядку діяльності центральних органів виконавчої влади (прийнято Закон «Про центральні органи виконавчої влади»); затверджено нові положення про центральні органи виконавчої влади;
- 2 оптимізовано склад Кабінету Міністрів та систему центральних органів виконавчої влади:
 - чисельність членів Кабінету Міністрів скорочено з 29 до 18;
 - ліквідовано інститут урядових органів, які діяли в системі міністерств (загалом ліквідовано 45 урядових органів);
 - запроваджено механізми спрямування та координації діяльності більшості центральних органів виконавчої влади через відповідних членів Кабінету Міністрів, що забезпечує підвищення відповідальності міністрів за проведення державної політики у відповідних сферах державного управління;

3 забезпечено скорочення кількості державних службовців на центральному та територіальному рівнях:

- скорочено граничну чисельність працівників центральних апаратів центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів на 20,7%;
- більше ніж удвічі скорочено чисельність працівників Секретаріату Кабінету Міністрів;
- зменшено кількість заступників міністрів та керівників центральних органів виконавчої влади (кількість посад заступників Міністра скорочено до двох, запроваджено посаду заступника Міністра — керівника апарату, також до двох скорочено кількість посад заступників керівників центральних органів виконавчої влади);

4 забезпечено впорядкування організації діяльності національних комісій, що здійснюють регулювання природних монополій, шляхом визначення єдиного (уніфікованого) підходу до регулювання порядку їх формування та діяльності.

АДМІНРЕФОРМА: ПЕРШІ РЕЗУЛЬТАТИ

Рациональне поєднання функцій:
коли тактика не загрожує стратегії**ОРГАНІЗАЦІЯ.** Базові цілі і цінності сервісу «держава—громадянин» не повинні перекручуватися

Удореформованому вітчизняному управлінні майже всі центральні органи виконавчої влади мали вбудований конфлікт інтересів, зумовлений нагальністю реалізації в одному органі конфліктних типів функцій.

Приміром, адміністративні послуги чи контрольно-наглядові функції узвичаєно поєднувалися з нормативно-правовим регулюванням, оскільки зручність адміністрування дій з використання права визначає нормативний порядок їхнього здійснення. Яскравий приклад такого симбіозу — поєднання функцій з управління державним майном і контрольно-наглядових заходів щодо нього.

Центральні органи виконавчої влади також функціонували як універсальні одиниці державного управління: вони відповідали за

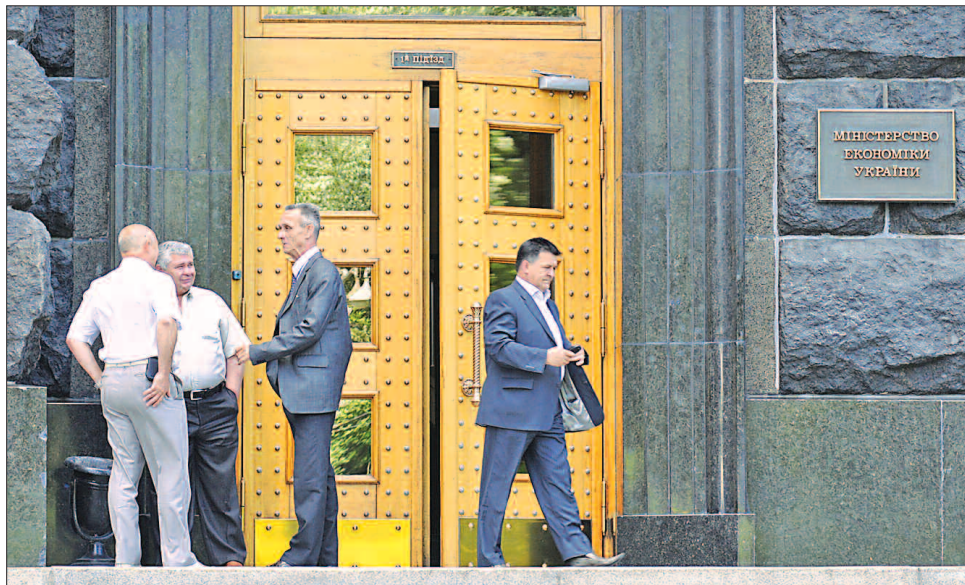


Фото Володимира ЗАЙКИ

Хоча в оновленому міністерстві ще стара вивіска, його повноваження зазнали істотних змін

весь адміністративний процес, починаючи від визначення норми і закінчуючи контролем за її виконанням.

У результаті перекручувалися базові цілі та цінності адміністративного сервісу, який мав надавати

той чи той центральний орган виконавчої влади громадянам чи бізнесу. Водночас в діяльності міністер-

ДОВІДКА «УК»**Типологія функцій****центрального органу виконавчої влади:**

- ⇒ формування державної політики;
- ⇒ ухвалення нормативно-правових актів;
- ⇒ контроль і нагляд у певній сфері діяльності;
- ⇒ надання державних послуг;
- ⇒ управління державним майном.

Міністерство: функції з формування державної політики і функції з нормативно-правового регулювання;

Державна служба: функції з надання державних послуг і контрольно-наглядові;

Державна інспекція: контрольно-наглядові функції (у сферах, де немає державних послуг);

Державне агентство: функції з управління майном і функції з надання бюджетних послуг населенню та юридичним особам;

Національні комісії з регулювання: функції зі встановлення регульованих цін і тарифів на окремі види послуг та товарів.

ства чи відомства тактико-оперативні функції переважали над стратегічними рішеннями: на них здебільшого не вистачало часу.

Реформа запровадила жорстке обмеження на ти-

пи функцій, закріплених за центральним органом влади, враховуючи його тип, переважно забезпечила таке співвідношення типів функцій, яке не продукує конфлікту інтересів.

Об'єднання за принципом ефективності



Євген СТОРОЖУК,
директор департаменту реформування публічної адміністрації Мінекономрозвитку і торгівлі:

— Згідно з Положенням про Міністерство економічного розвитку і торгівлі, затвердженим Указом Президента від 31.05.2011, забезпечено чітке визначення його повноважень з формування та забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах.

Міністр економічного розвитку і торгівлі спрямовує та координує діяльність Державної служби експортного контролю, Державної служби статистики, Державної інспекції з питань захисту прав споживачів, Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження, Державного агентства резерву та Державної інспекції з контролю за цінами, забезпечує розмежування повноважень у відповідних сферах, які й реалізують державну політику у визначених сферах.

У результаті проведеної реформи Мінекономрозвитку об'єднало функції та повноваження таких центральних органів виконавчої влади, як Міністерство економіки, Міністерство промислової політики, Державна служба технічного регулювання, і є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку, цінової, промислової, інвестиційної, зовнішньоекономічної політики, державної політики у сфері торгівлі, державної регіональної політики, державної політики з питань розвитку підприємництва, технічного регулювання та захисту прав споживачів, а також міжвідомчої координації з питань економічного і соціального співробітництва України з Європейським Союзом.

З метою створення ефективного механізму виконання цих завдань та функцій визначено структуру центрального апарату. В рамках його оптимізації забезпечено:

- ⇒ укрупнення та скорочення кількості самостійних структурних підрозділів, зокрема шляхом запровадження дворівневої структури департаментів (управління—відділ);
- ⇒ скорочення загальної чисельності працівників апаратів центральних органів виконавчої влади, правонаступником функцій та повноважень яких є Мінекономрозвитку, на 30%;
- ⇒ чітке розмежування завдань та функцій кожного зі структурних підрозділів.

На цей час гранична чисельність працівників становить 1279 штатних одиниць.

Відповідно до норм Закону «Про центральні органи виконавчої влади» кількість посад заступників міністра скорочено до двох та введено посаду заступника міністра — керівника апарату.

Ця робота дала змогу забезпечити функціонування структури апарату міністерства та його кадрового складу, спрямоване на ефективне забезпечення реалізації покладених на нього завдань та функцій.

Мінекономрозвитку прагне до високих стандартів побудови інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури та використання кращих технічних технологічних рішень.

Наявний парк комп'ютерного обладнання та друкувальної техніки функціонує з 2006–2007 рр., проте міністерство відповідно до виділеного фінансування планує здійснювати поступову заміну застарілого обладнання на сучасне.

Зокрема, зміцнення технічної платформи Мінекономрозвитку планується шляхом придбання та впровадження відмово-стійких програмно-апаратних комплексів на базі використання новітніх апаратних рішень та програмного забезпечення.

Так, у 2011 році в рамках 1-го етапу було впроваджене серверне обладнання, яке дає змогу консолідува-

ти внутрішні інформаційні ресурси та забезпечити достатній рівень відмово-стійкості усіх критично важливих систем.

Цього року планується оновлення серверної платформи, ліцензійного програмного забезпечення, комутаційного та мережевого обладнання для реалізації і функціонування загальнодержавних проектів:

- ⇒ офіційного загальнодержавного веб-порталу «Державні закупівлі», модернізація якого здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства;
- ⇒ створення електронного майданчика електронних державних закупівель;
- ⇒ створення веб-порталу надання адміністративних послуг для суб'єктів господарювання та фізичних осіб;
- ⇒ національної інформаційної системи державного ринкового нагляду;
- ⇒ системи оперативного взаємного співвідношення про продукцію, що становить серйозний ризик тощо.

Обережно: державні фінанси!



Максим ТИМОХІН,
начальник управління Держфінінспекції:

— Адміністративна реформа та економічні тенденції в нашій країні впродовж останніх років засвідчили нагальну потребу удосконалення як фінансово-бюджетної політики загалом, так і формування відповідних механізмів державного внутрішнього фінансового контролю як вагомій її складової. Сьогодні для забезпечення належного управління державними фінансами не достатньо лише дотримуватися законів, необхідно досягати мети у найбільш економний і ефективний спосіб.

На нашу думку, єдиним шляхом забезпечення належного рівня фінансової дисципліни в державі є докорінне реформування системи кон-

тролю. Сучасне управління не може бути ефективним без налагодження системи внутрішнього контролю керівниками всіх рівнів.

Крім того, держава, яка хоче наблизитися до ЄС, повинна будувати роботу на тих засадах, які вже довели свою ефективність. А відтак однією з вимог до країн, які претендують на вступ в Євросоюз, є надійне управління та контроль державних фінансів.

В європейському розумінні внутрішній контроль повинен забезпечити належне управління державними фінансами: йдеться про сукупність внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, які ґрунтуються на відповідальності керівника.

Нині у нас внутрішній контроль переважно розуміють лише як ревізійну діяльність, а не як поточний процес. Керівники не усвідомлюють власної персональної відповідальності за організацію ефективної системи внутрішнього контролю у своєму відомстві, а відтак і за ухвалені ними управлінські рішення, що вже давно стало беззаперечним правилом для європейців.

Ідеться про постійний комплекс дій, правил та заходів, запроваджених керівництвом суб'єкта господарювання державного сектору економіки, для досягнення: результативності діяльності, економності та ефективності використання ресурсів; відповідності вимогам законодавства; незалежності та надійності інформації, рахунків та даних; захисту активів від утрат.

І це не разова подія, а постійний управлінський процес, який охоплює всі операції кожної структурної одиниці організації. При цьому внутрішній контроль повинен забезпечувати визначення та аналіз ризиків діяльності організації з метою їх попередження чи обмеження.

Ці підходи лягли в основу вітчизняних нормативно-правових актів,

розроблених в рамках реформування вітчизняної системи державного внутрішнього фінансового контролю впродовж останніх двох років, передусім нової редакції Бюджетного кодексу, а також Концепції розвитку державного внутрішнього контролю в країні та план заходів з її реалізації.

Відповідною урядовою постановою від 29 вересня 2011 року визначені деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та бюджетних установах, які належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади.

Зрештою, наказом Мінфіну затверджені стандарти внутрішнього аудиту та кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту.

ДІАЛОГ «ГРОМАДСЬКІСТЬ — ВЛАДА»

Довіра — чинник відкритості

**Заступник Керівника Секретаріату Кабінету Міністрів
Юрій АВКСЕНТЬЄВ**



Як наголошує Президент України, ефективне реформування нашої держави можливе лише за умови системного діалогу влади та громадянського суспільства. Без такого діалогу на марне очікувати реалізації головних структурних елементів Програми економічних реформ на 2010–2014 роки: сталого економічного розвитку, підвищення стандартів життя, поліпшення бізнес-клімату, залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та базових секторів.

Тому одним із наріжних камнів вітчизняної адміністративної реформи є розвиток та вдосконалення системного діалогу влади і суспільства, зокрема через більшу відкритість влади.

Вагомим кроком на цьому шляху є ухвалення 9 травня 2011 року Закону «Про доступ до публічної інформації», який істотно оновив та розширив інформаційне законодавство нашої країни.

Зазначу, що він максимально спростив процедуру подання запиту та отримання інформації у відповідних розпорядників звичайною чи електронною поштою, телефоном чи факсом у п'ятиденний термін, в окремих випадках — не пізніше 48 годин. При цьому запитувачам не потрібно зазначати причину подання запиту. І лише якщо запит стосується надання великого обсягу інформації або потребує її пошуку серед значної кількості даних, розпорядник може продовжити строк до 20 робочих днів з одночасним повідомленням про це запитувача.

Розпорядник інформації, що не володіє запитуваною інформацією та якому відомо, хто нею володіє, зобов'язаний направити цей запит належному розпоряднику і при цьому знову ж таки повідомити запитувача. Тоді відлік строку розгляду запиту на інформацію починається з дня його отримання належним розпорядником.

Без шкоди державі і суспільству

Принципи прозорості та відкритості діяльності суб'єктів владних повноважень виражені також у тому, що щоразу обмеження доступу до інформації здійснюється відповідно до закону при дотриманні сукупності таких вимог: виключно в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, якщо розголошення інформації може завдати істотної шкоди вказаним інтересам, шкода від оприлюднення такої інформації переважає суспільний інтерес у її отриманні.

Водночас, суспільно важливим є те, що не може бути обмежено доступ до інформації про розпорядження бюджетними коштами, володіння, користування чи розпорядження державним, комунальним майном, зокрема до копій відповідних документів, умови отримання цих коштів чи

майна, прізвища, імена, по батькові фізичних осіб та найменування юридичних осіб, які отримали ці кошти або майно. За дотримання вимог, передбачених частиною другого ст. 6 Закону, згадане положення не поширюється на випадки, коли оприлюднення або надання такої інформації може завдати шкоди інтересам національної безпеки, оборони, розслідуванню чи запобіганню злочину.

Нагадаю, що до інформації з обмеженим доступом не належать декларації про доходи осіб та членів їхніх сімей, які претендують на зайняття чи обій-

місця для роботи запитувачів з документами чи їх копіями, де вони можуть вільно прийти та зробити з них витяги, фотографувати, копіювати чи сканувати їх, записувати на будь-які носії інформації.

Законом визначено порядок оскарження дій розпорядника інформації або його бездіяльності. Згідно зі ст. 23, запитувач має право оскаржити відмову або відстрочку в задоволенні запиту на інформацію, ненадання відповіді, надання недостовірної, неповної або несвочасної інформації. Рішення, дії чи бездіяльність розпорядників інформації можуть бути оскаржені до керівника розпорядника, вищого органу або суду. Оскарження рішень, дій чи бездіяльності розпорядників інформації до суду здійснюється відповідно до Кодексу адміністративного судочинства.

Від прийняття до виконання

Отже, можна стверджувати, що згаданий законодавчий акт повністю відповідає європейським стандартам і його потрібно

Доступ до інформації

На підставі цієї постанови суб'єкти владних повноважень розробили власну форму та порядок подання запитів на інформацію. Згадані документи повинні розміщуватися зокрема на інформаційних стендах, веб-сайтах, перебувати у загальнодоступних місцях для запитувачів. Принагідно зазначу, що запит на інформацію має містити ім'я та прізвище, поштову чи електронну адресу, номер телефону запитувача, а також підпис і дату за умови подання запиту в письмовій формі. Потрібно описати інформацію, яку особа хотіла б отримати, тобто вид, назву, реквізити чи зміст документа.

У липні — грудні 2011 року прийнято низку постанов, зокрема про: затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію, внесення змін до порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади, питання системи обліку публічної інформації.

законодавством. Задля ефективності та результативності такої роботи проведено опитування уповноважених осіб і керівників підрозділів органів виконавчої влади усіх рівнів з метою вивчення проблематичних питань та визначення шляхів їх вирішення.

З представниками громадськості та органів державної влади проведено низку «круглих столів», виїзних семінарів в Одесі, Львові, Харкові, Дніпропетровську.

Скористайтеся своїм правом

Слід зауважити, що багато запитів, які надходять на адресу розпорядників, по суті, є скаргами, заявами, пропозиціями, клопотаннями або зверненнями, які потребують надання відповідних роз'яснень. І тут запитувачам потрібно розуміти, що дія Закону «Про доступ до публічної інформації» не поширюється на подібні відносини, які регулюються Законом «Про звернення громадян».

Крім того, Секретаріат Кабінету Міністрів не є розпорядником інформації за запитами на інформацію щодо інформації інших вітчизняних державних органів, органів влади інших держав, міжнародних організацій. А також інформації, яка може бути отримана шляхом узагальнення, аналітичної обробки даних або яка потребує створення в інший спосіб.

Саме тому в співпраці з Держкомтелерадіо було розроблено брошуру порівняння законів «Про звернення громадян» та «Про доступ до публічної інформації», окремий довідник «Контактна інформація», що містить перелік осіб, які відповідають за організацію виконання закону в органах виконавчої влади. Підготовлено відеоролик, який роз'яснює запитувачам, як вони можуть скористатися правом на отримання інформації, а посадовим особам, відповідальним за організацію доступу до публічної інформації, — як краще організувати роботу із запитами.

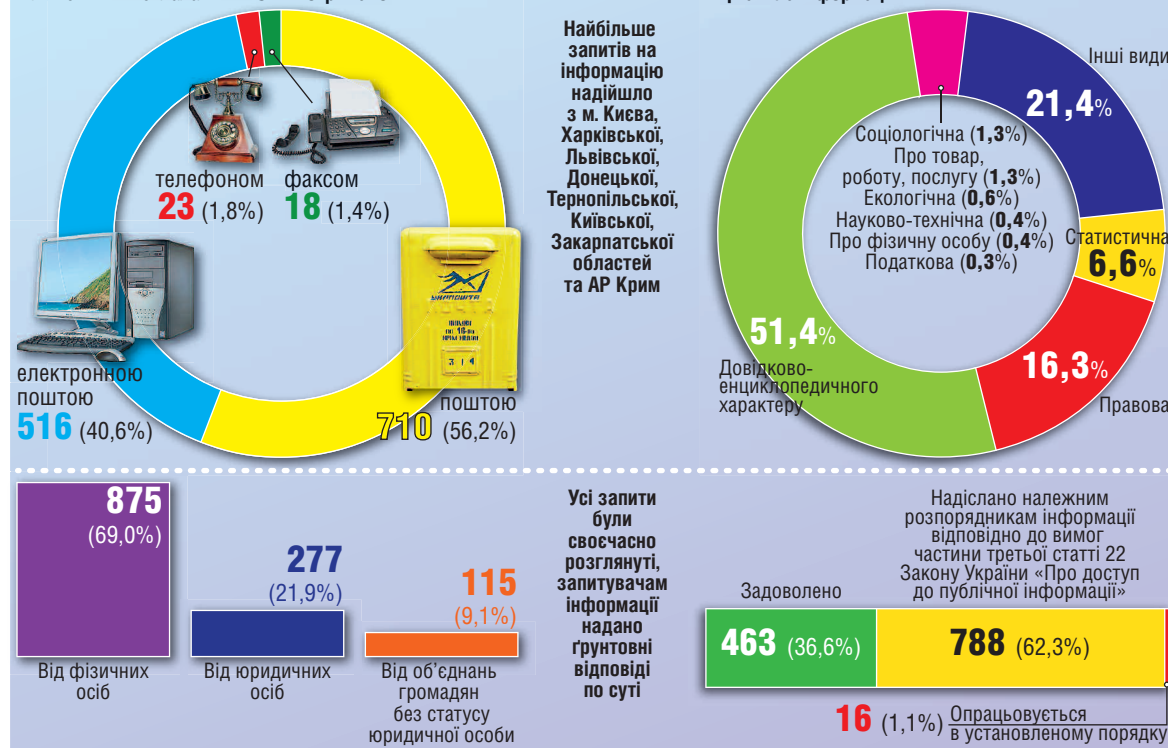
Зазначу, що кількість надходження запитів на адресу Секретаріату Кабінету Міністрів постійно зростає, в середньому на 10–12% щомісяця. Загалом до центральних органів виконавчої влади надійшло понад 33 000 запитів на інформацію.

Серед органів виконавчої влади найбільшу кількість запитів отримали: МВС, Мін'юст, Київська міська держадміністрація, МОЗ, Антимонопольний комітет, Держстат, МОНмолодьспорт, ДПС, Харківська облдержадміністрація, Мінекономрозвитку, Мінінфраструктури, Мінрегіон, ДВС.

Отже, уряд відкритий до співпраці, до конструктивного діалогу з представниками громадськості задля належного виконання та ефективного застосування Закону «Про доступ до публічної інформації». Фізичні чи юридичні особи, а також об'єднання громадян без статусу юридичних осіб можуть подати запити на отримання публічної інформації до Секретаріату Кабінету Міністрів у зручній для них формі.

Підсумки роботи із запитами на інформацію, що надійшли на адресу Секретаріату Кабінету Міністрів з 9.05.2011 р. по 30.04.2012 р.

З 9 травня 2011 р. (дня набрання чинності Закону України «Про доступ до публічної інформації») по 30 квітня 2012 р. до Секретаріату Кабінету Міністрів надійшло **1267** запитів на інформацію, що на 11 відсотків більше, ніж з 9 травня 2011 р. по 31 березня 2012 р., кількість яких склала 1142. **3** них отримано:



За даними Управління забезпечення доступу до публічної інформації Департаменту інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів

ІНФОРМАТИВНО

Поштова адреса Секретаріату Кабінету Міністрів:

01008, м. Київ, вул. Грушевського, 12/2

Електронна адреса: publishinfo@kmu.gov.ua

Факс: (044) 256 60 70

Телефон: (044) 256 69 69

СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ

«Профілі компетентності — передусім механізм і процедура»

Голова Національного агентства з державної служби
В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ



Доступна, прозора та ефективна влада — не фата моргана. Ступивши на шлях структурних реформ, українське суспільство зрозуміло, що без підвищення ефективності державного управління шляхом реформування державної служби й виконавчої влади нам не вдасться здійснити план стратегічних перетворень, визначених президентською Програмою економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

На 2012 рік припадає основний етап реформування державної служби, підґрунтям для якого є новий закон «Про державну службу», підписаний главою держави 10 січня 2012 року. А набере він чинності 1 січня 2013 року.

Ухвалювався цей закон з метою удосконалення правового регулювання державної служби відповідно до європейських принципів ефективного врядування.

Одна з таких новацій — компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції. У чому він полягає, ми з'ясували у голови Національного агентства з питань державної служби В'ячеслава ТОЛКОВАНОВА.

УК На законодавчому рівні закріплено нові поняття (терміни). Поясніть, будь ласка, їхній зміст.

— Перший — профіль професійної компетентності посади державної служби (комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків).

Другий — рівень професійної компетентності особи, тобто характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем

володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками.

Зазначу, що профіль професійної компетентності розширює критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень та стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Ці характеристики є інструментом для використання у різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи набір та просування по службі та планування людських ресурсів, професійне навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри та її розвиток, оцінку результатів діяльності.

Тож профілі компетентності передусім стануть підґрунтям професійного розвитку державних службовців: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом.

УК Як відомо, визначальними завданнями очолюваного вами Національного агентства на 2012 рік є проведення комплексу заходів для повномасштабного введення закону в дію з 1 січня 2013 року. Про що йдеться?

— Нацдержслужба, як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, координуватиме роботу різних органів влади з нормативного та організаційного забезпечення впровадження нового закону. Зазначу, що більшість заходів належним чином відображені в щорічному Національному плані дій з виконання президентської Програми економічних реформ.

Цього року ми маємо переглянути весь масив документів технічного забезпечення впровадження закону; організувати навчання кадрів; актуалізувати

систему підготовки та перепідготовки державних службовців.

А також вжити заходів щодо популяризації державної служби та продовжити підвищення кваліфікації з питань нового антикорупційного законодавства.

З-поміж нормативних документів, які регулюватимуть процедурні норми застосування закону, Нацдержслужба та Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу розробили проекти двох наказів: «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» і «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до освітнього напрямку, досвіду роботи та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V».

При розробленні цих проектів наказів наші фахівці скористалися досвідом канадсько-українського проекту «Рейформа управління персоналом на державній службі в Україні», який протягом 2009 року провів низку заходів на підтримку розробки Профілів компетентностей керівників на державній службі в Україні.

УК В'ячеславе Вікторовичу, назвіть найрезультативніші з них. — Це, зокрема, дослідження за участі державних службовців 1-М категорій посад, якому передувало вивчення найкращих практик і тенденцій щодо розробки профілів компетентностей керівництва та розробка інструментарію дослідження (анкети).

Водночас було проведено претест анкети за участі представників Голодержслужби, у тому числі групи аналізу політики, а також Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС та Школи вищого корпусу державної служби.

Результати дослідження представили на засіданні Ради керівників кадрових служб ЦОВВ, а також на міжнародній конференції донорів у Школі вищого корпусу державної служби.

Під час обговорення визначилися головні групи компетентностей керівництва, які є важливими сьогодні і будуть актуальними в майбутньому. Зокрема, йдеться про здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової.

УК Що саме виокремили учасники дослідження?

— Передусім це дотримання принципів державної служби, з тим володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі.

Я б назвав їх рамковими для інших компетентностей, адже йдеться про загальні обов'язкові для всіх умови перебування на державній службі.

Розробка і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, дасть змогу диференціювати вимоги до рівня їхньої профкомпетентності, чітко ок-

А ЯК У НИХ



Велика Британія

Найбільший розвиток ідея компетентностей отримала у Великій Британії. Там взяли на озброєння компетентнісний підхід як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками.

2003 року був затверджений комплекс PSG, який:

- ⇒ визначає перелік навичок державних службовців усіх рівнів — від міністрів до рядових чиновників на місцях;
- ⇒ є керівництвом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців;
- ⇒ дає змогу визначити не лише систему вимог до конкретної посади, а й індивідуальний потенціал кар'єрного просування;
- ⇒ включає такі кластери навичок як: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проєктний менеджмент, стратегічне мислення;
- ⇒ особлива роль належить навичкам у сфері роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, IT-навички.

На додаток до моделей компетентностей 2006 року був затверджений Кодекс державної служби Великої Британії, що визначив як головні цінності діяльності чиновників усіх рівнів цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість, що дає змогу ввести до моделі компетентностей ще один — аксіологічний вимір.



Сполучені Штати Америки

До вищих посад державних службовців у США застосовують стратегічний документ Ключові компетентності для вищих керівників, який містить п'ять груп компетентностей, а саме:

- ⇒ управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформовування гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення),
- ⇒ управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, побудова команди),
- ⇒ орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв'язання проблем),
- ⇒ бізнес-спроможність/хватка (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями),
- ⇒ побудова коаліції (партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів).

Досвід США цікавий тим, що під час розробки моделі компетентностей проводяться глибокі наукові дослідження, які враховують не тільки поточні, а й майбутні вимоги до компетентностей керівників. Керівники є центральним чинником формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, зорієнтованих на інновації.



Канада

Головні компетентності керівництва на державній службі в Канаді містять чотири ключові компетентності, які застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців:

- ⇒ прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами),
- ⇒ залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів),
- ⇒ стратегічне мислення (аналіз та ідей),
- ⇒ цінності та етика (добросовісність та повага).

Застосування ідеї компетентностей пов'язане, передусім, з вирішенням дуже складного завдання — оцінки ефективності діяльності державних службовців, зокрема у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи. Саме пошук критеріїв ефективності і примушує системи державної служби різних країн формувати власні моделі компетентностей та створювати спеціальний інструментарій і технології їхньої оцінки.

реслить кожну посаду державної служби груп у державних органах за обсягом відповідальності та повноважень.

УК Яка готовність завдань, поставлених перед вашим центральним відомством Національним планом дій на 2012 рік, і, відповідно, урядовим планом виконання президентського наказу №187?

— Ми розробили всі визначені нормативно-правові акти, в тому числі законопроект «Про внесення змін і доповнень до деяких законів у зв'язку з прийняттям Закону «Про державну службу», дев'ять наказів Національного агентства, спільний наказ з МОЗ та вісім проектів урядових постанов.

Наразі сім наказів уже пройшли державну реєстрацію, а два проекти постанов щодо порядку обчислення стажу державної служби та порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням з щорічної

чи додаткової відпустки внесені на розгляд Кабміну.

УК Отже, можна сказати, що час, передбачений законодавцем для підготовки до впровадження в життя довгоочікуваного нового закону про державну службу, намарне не згаяний. А чого власне ви, як керівник, очікуєте від нововведень?

— Гадаю, нові законодавчі і нормотворчі акти значною мірою сприятимуть побудові сучасної системи управління персоналом на державній службі, забезпечать конституційне право наших громадян на рівний доступ до держслужби. Важливо також, що вони додадуть справедливості системі оплати праці в цій особливій сфері управління, посилять юридичну відповідальність чиновників, запровадять реальні механізми запобігання проявам корупції та конфлікту інтересів.

Підготувала
Олеся ЛИМАРЕНКО
для «Урядового кур'єра»

КОМЕНТАР

Третій сектор



Володимир КУПРІЙ,
голова Громадської ради при Національному
агентстві з державної служби,
кандидат наук з державного управління:

— Громадські ради при центральних органах виконавчої влади є одним з механізмів для проведення консультацій з громадськістю під час розробки суспільно важливих правових актів. Наша хоча і наймолодша (створена два місяці тому), та вже активно включилася в роботу з обговорення проектів нормативно-правових актів, пов'язаних з впровадженням нового закону про державну службу.

Члени ради, що представляють різні інститути громадянського суспільства, готували свої експертні оцінки та рекомендації, дехто безпосередньо входив до робочих груп з підготовки таких проектів. Приміром, ми здійснювали антикорупційну громадську експертизу цих документів. Завважу, що окремі положення нового законодавства викликають занепокоєння в експертному середовищі і важливо, щоб влада дослухалась до нашої думки.

Такий конструктивний діалог дає змогу упередити зауваження і негаразди на етапі підготовки рішень, а отже, сприятиме покращенню якості державної політики.

АДМІНРЕФОРМА: КАДРИ

Елітою не народжуються

ПЕРСОНАЛ. Хороших управлінців треба плекати, як виноградну лозу

Інна СОШЕНКО
для «Урядового кур'єра»

Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям постаріти на своїх посадах. Цю думку приписують Наполеону I, який, погодьтеся, вмів розставляти кадри. Щоправда, його земляк філософ Вольтер, певною мірою полемізуючи з імператором, іронічно завважував: причина слабкості держави не в тому, що бракує грошей, а у нестачі людей і талантів.

Отже, ефективна кадрова політика завжди була і залишається прерогативою та завданням влади. Для нашої країни в контексті реалізації адміністративної реформи, започаткованої у 2010 році Президентом, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби. Причём розпочинати її треба з центру, принагідно скориставшись порадою мудрих німців, які стверджують, що драбину підмітають згори, а не знизу.

Попит на компетентних зростає

Відомо, що рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого добору кадрів, підвищення рівня їхньої професійної компетентності, особливо з урахуванням нових завдань та пріоритетів.

Передусім ідеться про питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищій посаді. У зв'язку з цим глава нашої держави видав відповідний Указ від 5 квітня 2012 року «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», реалізація якого потребуватиме вироблення нових підходів до підбору та роботи з кадрами.

Відповідно до нього, кардинально переглядається вся робота: удосконалюються навчальні програми, виробляються та впроваджуються нові інноваційні форми підвищення рівня професійної компетентності як самих державних службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву.

У переважній більшості держав світу головними чинниками добору резерву державної служби є: рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; об'єктивність і системність оцінки професійних та особистісних якостей претендентів; планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця; гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній службі.

У вітчизняному Законі «Про державну службу» формування системи кадрового резерву визначено як послідовну роботу, спрямовану на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів.

Кадровий резерв на посади державних службовців I—II категорії, призначення на які здійснюються Президентом України за поданням Прем'єр-міністра або Кабінетом Міністрів чи по-

годжуються з Кабміном, формується відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого відповідною урядовою постановою.

Ще один регулюючий документ у цій царині — Порядок конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців I—III категорії, призначення на які здійснює Президент України за поданням Прем'єр-міністра або Кабінетом Міністрів.

Якщо ви виявляєте ініціативу

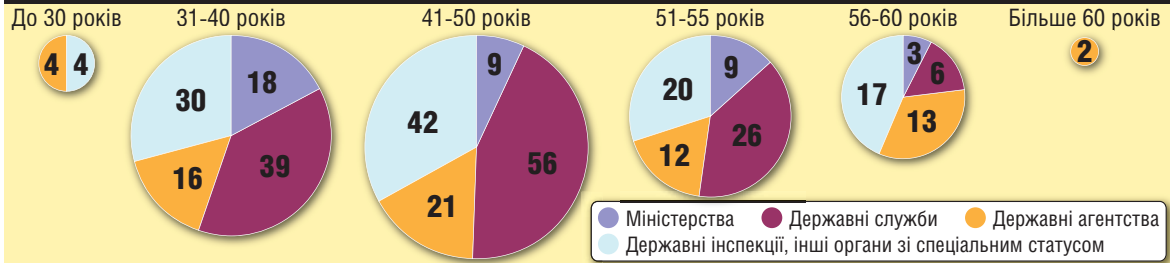
Отже, до резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службо-

вотних органів виконавчої влади включено 347 осіб, зокрема 39 осіб (11,2% загальної кількості резервістів) — у міністерствах, 127 (36,6%) — у державних службах, 68 (19,6%) — у державних агентствах та 113 (32,6%) — у державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом.

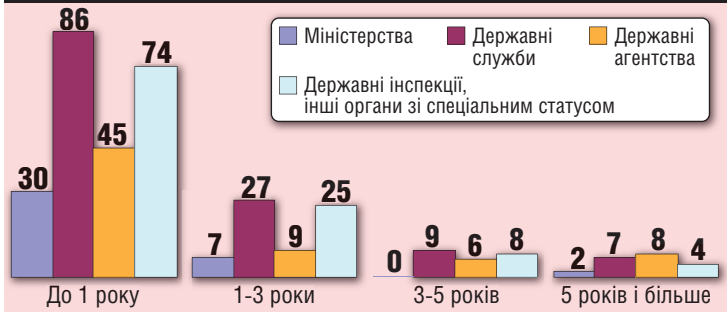
Шерше ля фам... серед начальства

Однією з найбільших проблем у цій справі залишається недотримання вимог щодо пропорційного представництва кожної статі. Так, до кадрового резерву на 2012 рік зараховано 74 жінки (21,3% загальної кількості) та 273 чоловіки (78,7% загальної кількості).

Віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік

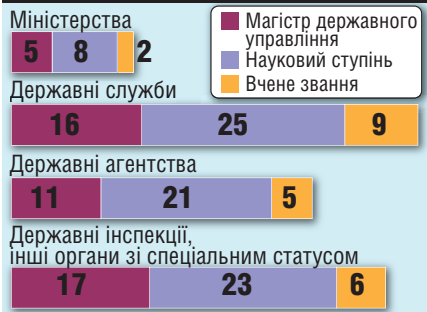


Якісний склад резервістів за стажем роботи на займаних посадах



За даними Національного агентства з державної служби

Кількість резервістів за рівнем освіти



вих обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні.

На кожен посаду державного службовця — керівника резервується дві особи, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

Передбачено такі етапи формування кадрового резерву:

- 1 планування кадрового резерву на найближчий час (до 1–3 років) і подальшу перспективу (до 5 років);
- 2 визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення і добір кандидатів;
- 3 формування, складання списку резерву кадрів та узгодження його з вищестоящим керівником;
- 4 визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, які зараховані до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо);
- 5 з'ясування готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву, до призначення на державні посади.

За даними Національного агентства з державної служби, в 2012 році до кадрового резерву в міністерствах, інших цен-

тральних органах виконавчої влади включено 347 осіб, зокрема 39 осіб (11,2% загальної кількості резервістів) — у міністерствах, 127 (36,6%) — у державних службах, 68 (19,6%) — у державних агентствах та 113 (32,6%) — у державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом.

Однією з найбільших проблем у цій справі залишається недотримання вимог щодо пропорційного представництва кожної статі. Так, до кадрового резерву на 2012 рік зараховано 74 жінки (21,3% загальної кількості) та 273 чоловіки (78,7% загальної кількості).

Аналіз за рівнем освіти свідчить, що найбільше резервістів мають технічну, економічну, юридичну освіту. Зокрема з технічною освітою нараховується 114 осіб (32,9% загальної кількості), економічною — 77 (22,2%), юридичною — 72 (20,7%). Кількість резервістів із вищою гуманітарною освітою — 32 особи (9,2%), сільськогосподарською — 25 (7,2%), медичною — 16 (4,6%) та іншою освітою — 11 осіб (3,2%). Водночас у кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш ніж одну вищу освіту.

Знання за спиною не носити

Для кадрового резерву, сформованого на 2012 рік, характерною ознакою є зростання кількості людей, які мають освітній рівень магістра державного управління. Їх зараховано 49 (14,1% загальної кількості), науковий ступінь мають 77 резервістів (22,2%), вчене звання — 22 особи (6,3%).

Цьогоріч до кадрового резерву зараховано 296 осіб (85,3% за-

гальної кількості резервістів), які мають статус державного службовця, з 267 осіб (76,9%) працюють у цьому державному органі та 28 (8,1%) — в інших державних органах. Із них 39 осіб (11,2%) обіймають посади перших заступників, 44 (12,7%) — заступників та 184 (53,0%) — інші посади.

Водночас 46 резервістів не є державними службовцями (13,3% загальної кількості резервістів), з них перші керівники — 33 особи (9,5%), інші працівники — 8 осіб (2,3%). П'ять зарахованих (1,4%) мають статус тимчасово не працюючих.

Проаналізуємо склад резервістів за стажем роботи на займаних посадах.

Найбільше осіб зараховано до кадрового резерву на 2012 рік зі

Відомо, що гранична чисельність такого резерву має становити 500 осіб. Його формування здійснюється поетапно, шляхом зарахування протягом п'яти років до 100 осіб щороку. У разі виникнення у Президентському кадровому резерві вакансій кількість осіб для зарахування відповідно збільшується.

Перебувати у Президентському кадровому резерві можна один строк — впродовж п'яти років, крім випадків дострокового припинення перебування. Зазначимо, що фінансування заходів з формування резерву та організації роботи з ним здійснюється за рахунок та в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті на відповідний рік.

Президентський кадровий резерв складається з урахуванням квот за відповідними пріоритетними сферами державного управління, які визначаються з огляду на потреби цих сфер у кадрах і затверджуються Комітетом з економічних реформ до 1 березня щороку, а добір кандидатів здійснюється на конкурсних засадах.

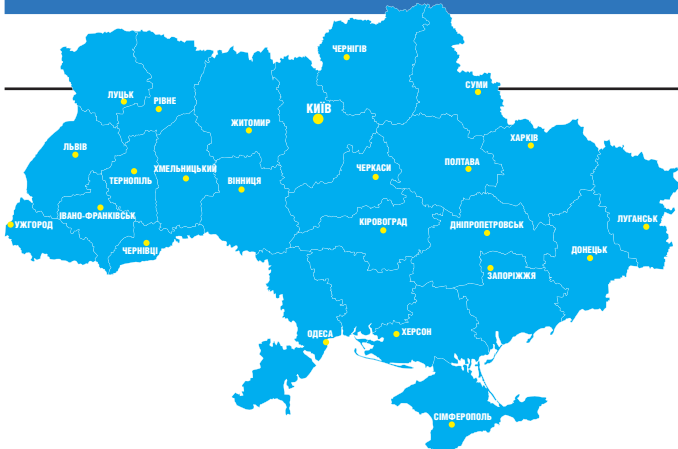
Указом визначено етапи та терміни проведення конкурсу, вимоги до конкурсантів. Зверніть увагу, до участі в конкурсі допускаються громадяни України, які:

- ⇒ відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу, а також вільно володіють державною мовою та однією з мов Європейського Союзу;
- ⇒ мають повну вищу освіту відповідно до пріоритетних сфер державного управління;
- ⇒ мають стаж роботи не менше десяти років (зокрема не менше п'яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки — на керівних посадах, чи не менше п'яти років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

Організацію підготовки, проведення конкурсу та перевірку відомостей, що містяться у поданих документах осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, покладено на Нацдержслужбу та її територіальні органи.

Слід врахувати, що оцінювання учасників конкурсу проводитимуть інтерв'ю-центри, якими визначено структурні підрозділи інститутів державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, та центри підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Одне слово, якщо ви відповідаєте вимогам, передбаченим Положенням про Президентський резерв «Нова еліта нації», не баріться і скористайтеся шансом прислужитися рідній країні на одній із найвищих посад у державі. Не дарма ж кажуть: не святі горшки ліплять.

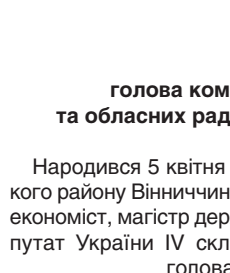


ДОСЬЄ «УК»

**Сергій ЧЕРНОВ,**
президент Української асоціації районних та обласних рад

Народився 22 серпня 1961 р. в Краснограді на Харківщині. Освіта вища. За фахом інженер-механік, магістр державного управління. Кандидат наук з державного управління.

З 2008-го по цей час — голова Харківської обласної ради, член делегації України в Конгресі місцевих та регіональних влад Ради Європи.

**Сергій ТАТУСЯК,**
голова комісії Української асоціації районних та обласних рад з питань державного будівництва та місцевого самоврядування

Народився 5 квітня 1955 р. в с. Жабокричка Чечельницького району Вінниччини. Освіта вища. За фахом вчитель, економіст, магістр державного управління. Народний депутат України IV скликання. З листопада 2010 р. — голова Вінницької обласної ради.

**Олександр КАЧНИЙ,**
голова комісії Української асоціації районних та обласних рад з питань регіонального розвитку

Народився 23 жовтня 1968 р. у Ржищеві на Київщині. Освіта вища. За фахом філолог, фінансист. Кандидат наук з державного управління. З листопада 2010 р. — голова Київської обласної ради

кону «Про міжнародні договори України», положення Хартії мають пріоритет щодо положень національного законодавства.

Реалізація одного з основоположних, закладених у Хартії, принципів побудови публічної влади — субсидиарності, ускладнюється через те, що органи самоврядування нижчого рівня не спроможні ефективно виконувати свої повноваження і змушені передавати їх органам вищого рівня.

Сергій ТАТУСЯК: Також необхідно вносити зміни до Конституції, які мають забезпечити розширення повноважень місцевого самоврядування, збалансувати відносини між державою та регіонами, органами представницької влади на місцях, місцевою виконавчою владою, територіальними підрозділами органів державної влади.

Маємо закріпити в Основному Законі право районних і обласних рад утворювати власні виконавчі органи, врахувати інші наріжні принципи Європейської хартії місцевого самоврядування.

Безумовно, реформа місцевого самоврядування не матиме успіху без удосконалення адміністративно-територіального устрою держави.

Обидва напрямки перетворень є складовими єдиного процесу. Метою адміністративно-територіальної реформи має бути утворення на базовому рівні адміністративно-територіальних одиниць, спроможних до виконання своїх повноважень.

«Матрешка» як конфлікт компетенцій

Одне з найскладніших питань, що виникло внаслідок недоскопальності чинного адміністративно-територіального устрою, — здійснення повноважень органа-

ми місцевого самоврядування в межах складних адміністративно-територіальних утворень. І хоча їх лагідно називають «матрешками», насправді клопотів такі територіальні громади мають багато.

Олександр КАЧНИЙ: Справді, такий стан речей ускладнює відносини між місцевими радами, провокує конфлікт компетенцій цих органів влади, ускладнює управління комунальним майном, позначається на рівні надання послуг, бюджетних відносинах. При цьому члени однієї територіальної громади, що має власні органи місцевого самоврядування, беруть участь у формуванні інших органів місцевого самоврядування.

88 українським містам республіканського та обласного значення

підпорядковано 36 міст, 207 селищ міського типу, 128 селищ та 190 сіл, де діють 40 сільських (центр — село, селище), 119 селищних (центр — селище міського типу), 35 міських рад.

Адміністративно-територіальний устрій країни, як ви знаєте, формувався здебільшого протягом 1917–1960 років і дотепер регулюється документом, ухваленим Президією Верховної Ради УРСР у 1981 році.

Сергій ЧЕРНОВ: Візьмімо Харківську область. Зокрема місто Лозову, до якого входить сім населених пунктів, три ради — міська, селищна, сільська, а також місто Куп'янськ, яке об'єднує ще три населених пункти і дві ради.

Усі питання, пов'язані з цим прикритим явищем, мають бути вирішені на законодавчому рівні, і вважаю, що таким законодавчим актом стане закон «Про об'єднання територіальних громад», проект якого нині перебуває на розгляді Верховної Ради.

Позиція авторів законопроекту збігається з думкою, викладеною в Концепції реформування територіальної влади, запропонованою нашою асоціацією районних та обласних рад, зокрема в розділі щодо удосконалення територіальної основи місцевої організації влади.

Сергій ТАТУСЯК: Так, у Концепції йдеться про «недопущення у складі однієї адміністративно-територіальної одиниці розміщення частково чи повністю території іншої адміністративно-територіальної одиниці того самого рівня; територія населеного пункту повинна повністю входити до складу тільки однієї адміністративно-територіальної одиниці місцевого рівня».

Проект закону «Про об'єднання територіальних громад» розглянула президія Української асоціації районних та обласних рад торік у вересні. За результатами обговорення до Міністерства регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства були направлені наші пропозиції щодо законопроекту.

Частина з них врахована, як-от та, що рішення про об'єднання те-

риторіальних громад слід приймати з урахуванням позиції відповідної районної та обласної ради, як це передбачено пунктом 26 частини 1 статті 43 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні».

Також підтримано нашу ідею щодо необхідності передбачити, що розробку Перспективного плану формування громад повинні здійснювати спеціалізовані установи (наприклад, провідні інститути у сфері містобудування або регіонального розвитку). Під час



Місток через озеро розділяє Харківський район, до речі, найбільший у... Європі, і мегаполіс

підготовки Перспективного плану формування громад враховувати реформи в галузі охорони здоров'я та освіти тощо.

Олександр КАЧНИЙ: Крім того, доцільно доповнити законопроект статтями, де буде визначено порядок виходу зі складу об'єднаної територіальної громади жителів окремого населеного пункту.

Законодавче визначення процедури об'єднання громад сприятиме розв'язанню проблеми, пов'язаної з недосконалістю в чинному адміністративно-територіальному устрої країни.

Бюджетна диспропорція

Як мені відомо, Українська асоціація районних та обласних рад порушила ще одну тему, яку довго замовчували. Маю на увазі зменшення сільського населення, зникнення з мапи країни багатьох населених пунктів.

Сергій ЧЕРНОВ: Загалом за період з 1991 по 2011 рік з облікових даних виключено 575 населених пунктів, зокрема 17 міських населених пунктів, 16 селищ міського типу, із сільських населених пунктів — 34 селища і 524 села. Водночас за цей період кількість сільських рад зросла на 1067 одиниць.

При цьому території адміністративно-територіальних одиниць базового рівня у багатьох ви-

падках мають дисперсний вигляд так званих анклавів.

Водночас у нас фактично немає чітких критеріїв та процедур для формування районів, зарахування населених пунктів до категорії сіл, селищ та міст.

Значними є коливання чисельності населення в межах адміністративно-територіальних одиниць одного рівня. Приміром, у Харківському районі населення становить 183 тис. жителів, тоді як у Коломацькому — 7,65 тис. осіб.

країні і підготує ґрунт для подальшого розвитку місцевого самоврядування.

Сергій ТАТУСЯК: Негайного вирішення потребує упорядкування територій, що, так би мовити, «гуляють» не лише в населених пунктах, а й за їх межами. Нині місцеві депутати повністю усунені від прийняття рішень з цього питання, хоч ідеться про надходження до бюджету — матеріальної основи місцевого самоврядування.

меться соціально-політична база реформи та відбуватиметься впровадження новачків. Набиратиме обертів період широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи. Ідея об'єднаних територіальних громад перетворюватиметься на об'єктивну реальність.

На часі буде прийняття законів про місцеве самоврядування, держадміністрацію, внесення змін до бюджетного законодавства задля розширення можливостей формування власної бази місцевих бюджетів розвитку. Годі й говорити, що це буде якісно нова модель територіальної організації влади із визначеними повноваженнями органів місцевого самоврядування районів та областей.

Так, на початку реформування місцевого самоврядування здійснюватиметься на рівні територіальних громад на основі чинної Конституції України, далі реформа поширяться на районний та обласний рівні, де має відбутися перерозподіл повноважень між місцевими державними адміністраціями та місцевими радами на користь останніх, що потребує внесення змін до Основного Закону.

Олександр КАЧНИЙ: Зважте: ефективність місцевого самоврядування на 90 відсотків залежить від його матеріальної та економічної основи, а тому делеговані повноваження мають передаватися одночасно з відповідними фінансовими та матеріальними ресурсами.

Необхідно визначити чіткий механізм формування місцевих бюджетів, який би забезпечував єдину, зрозумілу, прозору формулу їх обрахування з обов'язковим 100-відсотковим фінансуванням витрат на делеговані повноваження.

Водночас потрібно розробити механізми стимулювання зацікавленості органів місцевого самоврядування у нарошуванні дохідного потенціалу місцевих бюджетів.

Другий напрям — територіальної реформа передбачає на законодавчому рівні закріплення механізму об'єднання територіальних громад. А також здійснення реальних кроків до уніфікації територіального устрою, розв'язання проблеми складних адміністративно-територіальних утворень — «матрешок».

Сергій ТАТУСЯК: Інституційна реформа надасть можливість обласним і районним радам як органам регіонального самоврядування утворювати власні виконавчі органи. Посилить роль асоціації місцевого самоврядування під час прийняття нормативно-правових актів загальнодержавного характеру, які стосуються сфери місцевого самоврядування, шляхом забезпечення їхньої обов'язкової участі у процесі підготовки таких актів.

Окремим завданням виділено розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування з дотриманням принципу субсидиарності; проведення чіткого розмежування компетенцій між органами місцевого та регіонального самоврядування.

Реформування спрямовуватиметься і на посилення матеріально-фінансової самостійності громад. Згідно з такою конституційною нормою, представницьким

Що очікують вітчизняні громади від реалізації Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади

Створення правових умов для добровільного об'єднання територіальних громад, у яких формуються дієздатні органи місцевого самоврядування, спроможні виконувати законодавчо визначені повні та виключні власні, а також делеговані державою повноваження

Недопущення дублювання повноважень, функцій та завдань органів місцевого самоврядування різних рівнів

Максимальне залучення жителів територіальних громад до прийняття управлінських рішень, сприяння подальшому розвитку сучасних форм безпосередньої демократії на місцях

Забезпечення відкритості та підзвітності населенню територіальних громад діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб

Розроблення механізмів контролю за якістю надання населенню адміністративних, соціальних та інших законодавчо визначених послуг

Передачу функцій від місцевих органів виконавчої влади та територіальних органів центральних органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, які мають найтісніший контакт із громадянином

Створення достатніх матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення виконання завдань органами місцевого самоврядування

Реформування органів публічної влади на місцевому та регіональному рівнях за принципом оптимального забезпечення населення адміністративними і соціальними послугами, яке зменшує диспропорції у доступі громадян до цих послуг та їх якості

органам місцевого самоврядування гарантуватиметься частка у публічних доходах відповідно до виконуваних ними завдань. Зміна функцій та компетенцій органів місцевого самоврядування різних рівнів має відбуватися одночасно з відповідними змінами у розподілі публічних доходів.

Не уникне реформування муніципальна служба. Маємо законодавчо закріпити дієві механізми реалізації принципів професіоналізму, політичної нейтральності під час виконання службових функцій.

Демократія участі

УК Місцеве самоврядування, як відомо, є основою громадянського суспільства, яке, у свою чергу, забезпечує належний рівень самоорганізації громад. Отже, вони взаємопов'язані й зумовлюють розвиток один одного, чи не так?

Сергій ЧЕРНОВ: Звичайно, взаємопов'язані. І зміни в цих процесах очевидні. Так, початок нового етапу в розвитку інститутів громадянського суспільства в нашій країні започаткував Указ Президента від 25 січня 2012 року «Питання сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні». Відповідно до нього створено і Координаційну раду з питань розвитку громадянського суспільства.

На своєму першому засіданні Координаційна рада схвалила проект Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні і План першочергових заходів з її реалізації.

Демократія участі, що є центральним поняттям Стратегії, ґрунтується на залученні грома-

дян до розробки, прийняття і контролю за виконанням управлінських рішень на всіх рівнях. Та зрозуміло, цей принцип найбільшою мірою втілюватиметься саме на рівні місцевого самоврядування.

Ухвалення Закону «Про громадські об'єднання», що значно спростило процедуру реєстрації відповідних організацій та істотно розширив їхні права відповідно до європейських стандартів, дає новий імпульс для розвитку інститутів громадянського суспільства, що особливо важливо для розбудови регіональної демократії й реалізації місцевих ініціатив.

УК Отже, підсумуємо нашу розмову за «круглим столом». Судячи з ваших слів, в Україні створюється правове та інституційне підґрунтя для подальшого реформування регіонального управління. Дуже важливо, що йдеться про комплексний і масштабний підхід влади до нової архітектури державного будівництва, мета якого — створити таку систему регіональної влади, яка б відповідала реаліям сьогодення, враховувала провідні тенденції світового розвитку і була б здатна протистояти можливим викликам у майбутньому.

«Круглий стіл» підготували і провела Ірина НАГРЕБЕЦЬКА, «Урядовий кур'єр»

ПРЕС-ЦЕНТР «УК»

З питань організації та проведення «прямих ліній» і «круглих столів» «Урядового кур'єра» звертатись до керівника прес-центру Анни ШИКАНОВОЇ за електронною адресою: imrich@ukcc.gov.ua.

АДМІНРЕФОРМА: ОСВІТА

«Ми знаємо, де взяти лідерів. Їх треба підготувати, а затим постійно навчати»

Президент Національної академії державного управління при Президентові України
Юрій КОВБАСЮК



Реформа управління, розпочата в нашій державі, певною мірою нагадує доменний процес: щоб стала справжньою крицею, слід додавати каталізатори, якими в нашому випадку є нові якісно підготовлені кадри, спроможні мислити і діяти по-новому, наділені відповідним багажем знань і досвіду.

Суспільство, певною мірою зневірене з одного боку, радянськими командно-адміністративними методами старої гвардії вітчизняного чиновництва, а з другого — непрофесіоналізмом свіжоспечених політиків, які, говорячи військовими термінами, не навчившись командувати взводом, беруться вести в бій полк, управи вимагати від державних управлінців, що утримуються бюджетним коштом, професійного виконання своїх службових обов'язків. Ідеться передусім про вироблення ефективної державної політики, ухвалення прогнозованих прагматичних рішень і незаплямований чиновницький мундир.

Першоосовою, базисом майбутньої успішної кар'єри державного службовця є належна освітня підготовка. Про те, як вона здійснюється в Національній академії державного управління при Президентові України, котру небезпідставно називають провідною «кузницею кадрів» для держави, розповідає президент НАДУ Юрій КОВБАСЮК.

УК Юрію Васильовичу, європейські експерти, які допомагали нам з реформуванням держслужби, як стрижня адмінреформи, закидали, що вітчизняна державна служба досі не функціонує як професійний корпус передусім через непрофесійність, політичну заангажованість, тяжіння до адміністративно-командних методів. У чому ми розійшлися тут з євро-стандартами?

— Європейці розглядають професійність чиновництва як об'єктивність, справедливості та неупередженість, чесне і водночас почесне служіння своєму народові. Адже від цього напряму залежить раціональне використання державних коштів, оперативна реакція на соціально-економічні виклики, зрештою, належна якість публічних послуг, які управлінці надають пересічним громадянам. Якщо управлінець компетентний, добре підготовлений і навчений, він не вдається до прийняття незважених рішень на державному рівні.

УК То де, скажіть, шукати таких «білих комірців»? Можливо, їх треба запозичувати в країнах, що вже якісно змінили своє державне управління після успішних реформ останніх десятиліть?

— Потрібно вирощувати і готувати власних, і це завдання під силу

нашій Академії, яка теж якісно змінюється та модернізується, щоби відповідати запитам сучасного вітчизняного суспільства.

Початок цим процесам поклали такі документи, як відповідний Указ Президента України і розроблені на його основі концепція реформування закладу, Стратегія та комплексна програма його розвитку на 2011–2015 рр., Стра-

компетентності осіб, які призначаються на політичні посади, а також держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування I–III категорій.

Другий — започаткування президентського кадрового резерву «Нова еліта нації». Третій слугуватиме для підготовки керівників і фахівців за різноманітними спеціальностями галузі знань «Державне управління».

Також у складі Академії функціонуватиме провідна науково-дослідна установа з проблем державної кадрової політики та державного управління на базі Інституту проблем держуправління та місцевого самоврядування для подальшої активізації, актуалізації та підвищення ефективності відповідних наукових досліджень.

Зазначу, що інститут «Вища школа державного управління» якраз і вирішуватиме завдання



Фото Олександра ЛЕГІТІМУХИ

ДОВІДКА «УК»

Протягом 1996–2011 рр. за державним замовленням та за угодою з Нацдержслужбою в НАДУ підготовлено 12050 магістрів державного управління. З них станом на 31 грудня 2011 р. працевлаштовані на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування 10663 (88,5%) осіб, у тому числі в центральних органах державної влади, включаючи вищі органи державної влади, — 2086 (19,6 %) осіб, їх територіальних підрозділах — 1651 (15,5 %), інших установах, які мають державну службу — 603 (5,6%), у центральних органах влади Автономної Республіки Крим — 252 (2,4%), місцевих державних адміністраціях — 3641 (34,1%), органах місцевого самоврядування — 2430 (22,8%).

Найбільше випускників Академії працевлаштовано в структурних підрозділах Адміністрації Президента України (111 осіб), Апараті Верховної Ради України (140), Сек-

ретаріаті Кабінету Міністрів України (106), Національному агентстві України з питань державної служби та його територіальних управлінь (56); у міністерствах: оборони (185 осіб), соціальної політики (123), юстиції (74), регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (44), закордонних справ (38), екології та природних ресурсів (37), фінансів (36), охорони здоров'я (23), аграрної політики та продовольства (19), освіти і науки, молоді та спорту (19), енергетики та вугільної промисловості (18), культури (17), надзвичайних ситуацій (13); Пенсійному фонді України (162), Державній фінансовій інспекції України (108); Державному агентстві земельних ресурсів України (91); Державній податковій службі України (312); Державній казначейській службі України (117); Державній службі статистики України (50); Антимонопольному комітеті України (35).

тегія державної кадрової політики на 2011–2020 рр. тощо.

Це не «генеральне прибирання», а капітальна реконструкція, інституційні зміни.

УК Розкажіть докладніше, в чому вони полягають?

— Ідеться про вже започаткований процес утворення в складі нашого навчального закладу принципово нових навчально-наукових інститутів з метою більш чіткого розмежування навчання кадрів вищого та середнього управлінських рівнів.

Перший — передбачений для підвищення рівня професійної

формування нового корпусу держслужби. Місія його висока і благородна: спрямувати перспективну, талановиту й амбітну молодь, яка бачить своє майбутнє в служінні суспільству, на отримання професійної управлінської освіти. За нашим задумом, це буде симбіоз інституту та аналітичного центру, в якому поєднуюватимуться навчальні функції за програмою підготовки майбутніх лідерів вітчизняного державного сектору та дослідницька робота.

УК Розпочали, як відомо, з пілотного проекту?

надзвичайно висока. Він повинен демонструвати критичне розуміння питань, пов'язаних із виробленням та реалізацією державної політики в конкретній галузі суспільного буття. Водночас вміти застосовувати спеціалізовані теоретичні та практичні знання для оригінальної розробки чи реалізації нових ідей та стратегічних підходів в управлінні державою.

УК Ефективність вашої новації ще перевірятиметься життям. А що вже сьогодні зроблено у плані модернізації освітньої діяльності академії?

ДОСЬЄ «УК»

Юрій КОВБАСЮК. Народився 2 травня 1962 року в селі Ярославка Ружинського району на Житомирщині. Закінчив економічний факультет Української сільськогосподарської академії, аспірантуру Інституту аграрної економіки УААН, Інститут державного управління і самоврядування при КМУ. Доктор наук з державного управління, професор. Заслужений економіст України. 3 грудня 2009-го — президент Національної академії державного управління при Президентові України

— Так. Зараз вже навчаємо за цією програмою 29 осіб. Надалі плануємо збільшити кількість слухачів до 50–100. Вимоги такі: вік до 35 років, стаж роботи на держслужбі не обов'язковий, обов'язкові ґрунтовні знання державної та англійської мови. Випускників працевлаштуємо в органи державної влади на патронатні посади, які визначатимуться відповідно до здібностей і базової освіти.

Планка вимог до випускника вищої школи держуправління

— У 2011-му у нас вперше відбувся випуск магістрів за новими спеціальностями: «Державне управління у сфері освіти», «Державне управління у сфері охорони здоров'я», «Публічна політика та управління», «Міське самоврядування», «Регіональне управління».

Цього року ми істотно розширили спектр магістерської підготовки за напрямом «Державне управління», який на кінець року становив 11 спеціальностей і 43 спеціалізації. Збільшено на 15 % прийом слухачів, набрано групу за новою спеціальністю з навчанням англійською мовою.

Вже розпочалася вступна кампанія до академії на наступний рік. Як зазначалося, до Вищої школи держуправління буде зараховано 50 чоловік — кращих випускників вишів і молодих державних службовців, які вільно володіють англійською. Навчання проводитиметься на денній формі за спеціальністю «Публічне адміністрування» за трьома спеціалізаціями: «Демократичне врядування», «Європейська співпраця» та «Регіональний розвиток». Низка дисциплін викладатиметься іноземною мовою. Причому викладатимуть у Вищій школі кращі професори не лише з НАДУ, а й відомі закордонні вчені та фахівці.

Слухачі, які виявлять найкращі знання, вміння, здібності, проходять стажування за кордоном і отримують змогу продовжити навчання в одному з вишів Франції, Німеччини чи Польщі. Нині маємо заяви від 105 осіб, з них 87 — власники червоних дипломів.

УК А де готуватимете топ-менеджерів I–III категорій з числа керівників, які вже працюють на державній службі?

— В Інституті вищих керівних кадрів. Навчання їхнє зумовлене необхідністю підвищення професіоналізму в умовах адміністративної реформи. Система враховуватиме специфіку суб'єктів навчання, передбачатиме мотивацію та максимальну індивідуалізацію навчального процесу, державну атестацію і сприятиме просуванню по державній службі та розвиткові кар'єри.

УК І насамкінець, як би ви коротко окреслили головну мету реформування Національної академії державного управління?

— Бачимо своє завдання в тому, щоб збалансувати кількісні і якісні показники професійної підготовки держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, тобто готувати оптимальну для потреб держави кількість чиновників, щоб при цьому якість їхньої освіти відповідала кращим європейським стандартам управління. Завдання складне, відповідальне, та упевнений, нашому колективу воно до снаги.

Олеся ЛИМАРЕНКО
для «Урядового кур'єра»

АДМІНРЕФОРМА: РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ

Мета змін — спростити спілкування держави з громадянами

СТРУКТУРИЗАЦІЯ. На Хмельниччині формують владу, підзвітну суспільству

Ольга ЯКОВЛЄВА
для «Урядового кур'єра»

Як відомо, реалізація Авітчизняної адміністративної реформи передбачає три етапи. На часі регіональний, завдання якого — істотно змінити якість державного управління територіями. Передусім ідеться про організаційні заходи, пов'язані з реформуванням та оптимізацією органів виконавчої влади та їхніх структурних підрозділів. Наступним є посилення боротьби з корупцією в регіонах, забезпечення відкритості місцевих управлінських структур та запровадження нового законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Реформа в цифрах і фактах

⇒ Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в області

Станом на	Державні службовці	Посадові особи місцевого самоврядування
01.01.2010 р.	8109	3318
01.01.2011 р.	7996	3294
01.01.2012 р.	7823	3355

⇒ Станом на 01.01.2011 р. в області функціонували 25 територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади і 15 територіальних структур інших державних органів. Ліквідовано 6 територіальних підрозділів:

✗ обласну житлово-комунальну інспекцію, функції якої передано територіальній інспекції державного архітектурно-будівельного контролю

✗ обласний сектор з питань банкрутства, функції якого передано головному управлінню юстиції

✗ територіальне управління Державної інспекції з енергозбереження (без правонаступника)

✗ державну інспекцію з контролю за цінами в області (без правонаступника). Проте Указом Президента України від 19.01. 2012 р. №19/2012 утворено Державну інспекцію з контролю за цінами, тому найближчим часом буде утворено аналогічну структуру в області

✗ управління Державної комісії з цінних паперів (без правонаступника). Зараз вирішується питання створення регіонального відділення Державної комісії з центром у Вінниці

✗ обласну державну наслідкову інспекцію, функції якої передано до Державної інспекції сільського господарства в області

⇒ За час першого етапу адміністративної реформи скорочення чисельності апарату відбулося в 9 територіальних підрозділах області:

Управлінні охорони навколишнього природного середовища.....	на 30%
Державний екологічний інспекції.....	на 30%
Управлінні МНС в області.....	на 16,8%
Головному управлінні Державної казначейської служби ...	на 12%
Державний податковій службі	на 11%
Державній службі лікарських засобів в області.....	на 14%
Державний фінансовій інспекції в області.....	на 4%
Управлінні Держгірпромнагляду.....	на 9%
Головному управлінні статистики ...	на 15%

Загалом скорочено 396 посад, з них 167 — державних службовців.

За даними Хмельницької обласної державної адміністрації

ІНФОРМАТИВНО

На виконання окремих нормативних документів Кабінету Міністрів в області скорочено посади заступника голови — керівника апарату в усіх районних державних адміністраціях, 5 посад перших заступників та заступників начальників окремих управлінь обласної державної адміністрації.

Зменшено кількість службового автотранспорту в обласній та районних державних адміністрацій на 50,6%. Зокрема в розпорядженні голови, першого заступника та чотирьох заступників голови облдержадміністрації залишилося 4 одиниці автотранспорту, в районній державній адміністрації — 1.5 одиниці автотранспорту.

КОРУПЦІЯ: STOP!

Хмельницький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації спільно з управлінням державної служби в області підготував програму тематичного короткотермінового семінару «Актуальні питання реалізації Закону «Про засади запобігання і протидії корупції». Проведено 29 семінарів, з них 21 — виїзний. Семінари проводили фахівці облдержадміністрації, головного управління юстиції, управління державної служби, прокуратури області та районів, науковці Хмельницького університету управління та права. За цією програмою підвищили свою кваліфікацію понад 3 тисячі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

КОМЕНТАР НАУКОВЦЯ

Результати оцінюватимуть за рівнем життя

Віталій ОЛУЙКО,
доктор наук з державного управління, професор:

— Принагідно нагадаю, що за роки незалежності в нашій державі використовували кілька принципово відмінних між собою моделей організації влади, які відображали різний ступінь децентралізації управління. До 7 грудня 1990 року ми мали радянську командно-адміністративну систему прямого державного управління на місцях.

А, приміром, з 4 лютого 1994 р. до 8 червня 1995 р. була спроба запровадити щось на зразок повністю децентралізованої «англо-американської» системи, за якої на всіх субнаціональних територіальних рівнях управління було ліквідовано органи державної виконавчої влади загальної компетенції, і їхні функції передали виконкомам місцевого самоврядування.

На жаль, ці та інші моделі не змогли забезпечити ефективного управління. Вони мали штучний характер і не відповідали реаліям сучасного стану суспільного та економічного життя країни.

З ухваленням Конституції України 28 червня 1996 р. створено умови для утвердження стабільного конституційного правопорядку, що, в свою чергу, є підставою для здійснення адміністративної реформи.

Як відомо, реформа управління — необхідна передумова євроінтеграції нашої держави. З наукової точки зору йдеться передусім про краще збалансування владних повноважень як у центрі, так і на місцевому рівні, запровадження ефективних важелів стримування і протидії у відносинах між ними, ліквідацію паралелізму та дублювання функцій. Одне слово, маємо запровадити солідарну відповідальність всієї системи влади за управління як державою загалом, так і кожною окремою її територією.

На прикладі Хмельниччини, яка також не стоїть осторонь цих процесів, можна сказати про певне удосконалення структури регіональних органів виконавчої влади, скорочення витрат на утримання апарату, реформу державної служби, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Суспільство, зокрема та його частина, яка проживає в нашій області, оцінюватиме результативність реформування державного управління за такими критеріями: як забезпечуються політичні, економічні й соціальні права громадян; як зростає якість, доступність послуг, що надаються громадянам владними органами, та наскільки підвищилася ефективність і оперативність їхніх дій.

Нині систему виконавчої влади на всіх територіях країни, зокрема й на Хмельниччині, очікують новачинні зміни в діяльності обласної і місцевих державних адміністрацій. Визначальними тут будуть процеси децентралізації, яка матиме на меті ліквідацію їхніх надмірних функцій, усунення дублювань між місцевими державними адміністраціями та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Якісно новий рівень управління має забезпечити і реформа державної служби, підґрунтям якої є новий європейський закон про державну службу.

Маємо узгодити державне управління з ринковою економікою: здійснити ауторсинг державних функцій місцевих структур виконавчої влади, впровадити конкуренцію щодо надання державних послуг, об'єднати окремі посади для чіткішого розмежування повноважень, розділити повноваження виконавчих структур та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг тощо.

Проблемним питанням для регіональних структур виконавчої влади залишається розвиток електронного урядування, не вистачає сучасної техніки, бракує кваліфікованих фахівців. Та без надання адміністративних послуг в режимі он-лайн нині неможливо підвищити рівень доступності влади, водночас електронне урядування істотно економить час та витрати на папір й інше канцелярське приладдя.

Насамкінець зазначу, що продовження адміністративної реформи на регіональному рівні потребує зміни територіального устрою. Тут не можна бездумно поспішати і водночас не варто відкладати проблему в довгу шухляду. Як свідчить світова практика, передусім досвід Франції, Швеції, Польщі, Словаччини, адмінтерреформи стали істотним поштовхом для подальшого розвитку цих країн.

ПОГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ

За міркою «керованого лібералізму»

Іван РОЗПУТЕНКО,
доктор наук з державного
управління, професор
для «Урядового кур'єра»



Вочевидь, проведення адміністративної реформи має на меті не лише зробити владу відкритою, прозорою та підконтрольною громадянам. Її реалізація покликана сприяти підвищенню ефективності державного управління і передусім фінансово-економічним блоком.

Зуважу, що з плінністю часу потреба адміністративної реформування перетворилася на потужний міф, як це було свого часу з процесами міфологізації «добрих програм», «економічного зростання», «народного господарства», «захисту національного виробника» тощо.

Утім, ці міфи не позбавлені певних ідеологічних кольорів, за якими проглядається тенденція якщо не зупинити поступальний рух українського державотворення, то принаймні сфальсифікувати його шляхом нагромадження не завжди потрібних для цього поступу програм, проектів, які повинні були б, за стратегічним розрахунком, демонструвати бурхливу активність їхніх ініціаторів і виконавців.

Міф про «невидиму руку» ринку

З перших років незалежності, відколи залунали декларації про ринковий вибір, про початок реформ, ринкові трансформації де-факто розглядали не як мету і засіб подолання наслідків економічного неокolonіалізму, успадкованого від попередніх століть, а як шлях його консервування, перерозподіливши між собою стратегічні сфери шляхом «реформування» форм власності. На перше місце ставили завдання не підвищення ефективності праці, раціональне використання природних, людських, фінансових, інтелектуальних ресурсів, а завдання збагачення за відсутності контролю держави, оскільки вона або ж уособлювала олігархічний капітал, або ж його обслуговувала.

Наївні сподівання, що за слабкої держави всі гуманітарні, соціальні, економічні проблеми розв'яже «невидима рука» ринку, обернулися низкою перманентних криз у зазначених сферах, остання з яких ще свого кінця не добігла. Тож очевидним став факт слабкості й державного утворення, і нового ринкового середовища, оскільки змін, які відповідали б українським історичним, національним, культурним традиціям та світовим надбанням, не відбулося.

Натомість українцям було запропоновано програму «шокової терапії», розроблену фахівцями Міжнародного валютного фонду (МВФ) і Світового банку (СБ). По суті й на практиці ця програма вилилася у цілий шерег прискорених реформ заради реформ, які чітко не окреслювали економічної мети, суперечили економічній науці, без урахування особливостей українського господарства і просто здорового людського глузду.

І в нових умовах сьогодення вітчизняна економіка все ще характеризується низьким рівнем ефективності виробництва, викривленою (гіперболізованою) структурою виробництва, високим сегментом «тіньової» частини, високим рівнем відкритості,

її лібералізації. За структурою експортної й імпоротної товарної номенклатури ми стаємо зручною територією для розміщення неефективних, а іноді й шкідливих виробництв, споживачем відпрацьованих «новітніх» технологій і не дуже якісної продукції, поволі перетворюємося на т.зв. «санітарну зону» між Сходом і Заходом, дуже вигідну як для одних, так і для других.

Трансформацію — під контроль

Для запобігання негативним наслідкам доктрини «відкритої економіки» (приховування суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності валютної виручки; експорт вітчизняних товарів за демпінговими цінами; контрабанда тощо) необхідно за-

че люди із психічними відхиленнями клінічного характеру». Такої самої думки про модель МВФ ще один лауреат Нобелівської премії Дж. Стіглер: «Хоч вона й застосовується вже понад 20 років, але пішла на користь лише західним банкам».

Поглинання ринку країн «третього світу», до яких де-факто належить і Україна, відбувається через односторонню лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності, створення умов нерівноправного торгового обміну, монополізацію високих технологій (так звана «інтелектуально-технологічна рента»), впровадження ефективних економічних механізмів стимулювання власного експорту наукоємної продукції, жорстке обмеження імпорту та через податкові механізми нищення виробничого, науково-технічного, технологічного та освітнього потенціалів, відлучення держави від управління (прямого і опосередкованого) економікою.

деяких демократичних надбань, розпочала зворотний рух з ХХІ ст. у ХІХ ст., сприймаючи за ідеальні ринкові відносини аналогії за моделлю А.Сміта та представників Чиказької школи. Головним мотивом такого руху є боротьба за максимізацію прибутку, протиставлення при цьому ідеалів українського суспільства і держави, нехтування національними інтересами, моральними, духовними та культурними цінностями.

Сутність цивілізаційного розвитку, очевидно, слід шукати не в «максимізації прибутку», а у формуванні своєрідної української моделі гармонійного розвитку, де категорія ефективності оцінюється не кількісними показниками на кшталт ВВП, ВНП, продуктивності праці, а категоріями і рівнем духовного збагачення, духовного приросту (людину), а не на його продукт (товар, благо, послуга). Ос-



проводити механізм державного контролю і регулювання трансформаційних процесів в українському суспільстві.

Зуважу, що процес розкриття (лібералізації) економіки має здійснюватися синхронно зі структурною перебудовою, поетапно. Цей процес повинен відповідати стану конкурентоспроможності української економіки, інакше під тиском сильніших закордонних конкурентів українських виробників витіснить навіть із внутрішнього ринку.

Хотілося б помилятися, та Захід, маючи величезний історичний досвід колонізації, через реформи під егідою МВФ здійснює політику неокolonізації за схемою фінансового підкорення і за процедурою доведення країн до банкрутства, неспроможності самостійного здійснення державно-управлінських функцій. Як, до речі, робить це сучасна РФ щодо пострадянських республік. Доречно зауважити, що західні країни ніколи не проводили у себе реформи за моделлю і рецептами МВФ.

Відомий економіст, лауреат Нобелівської премії Дж. Стігліц так оцінив поради прихильників такого роду реформ: «Якби цим порадам слідували, то в США не вдалося б досягнути значного економічного зростання». Ще переконливіше висловився відомий американський економіст Дж.Гелбрайт: «Ті, хто говорить про повернення до вільного ринку часів А.Сміта, —

На відміну від розвинених країн, теоретики українських реформ спиралися й надалі спираються не на сукупність економічних теорій, а лише на монетаристську економічну теорію М. Фрідмена (лауреата Нобелівської премії) — лідера лібералізму. Принагідно скажемо, що найбільше надбання економічної науки ХХ ст. — українську інноваційну теорію — наші економісти відкинули не без тиску міжнародних фінансових організацій та за порадами іноземних експертів-консультантів.

Порівнюючи системи державного управління у країнах Західної Європи, США, умовно можна зробити висновок, що в Європі лібералізм превалує у політиці, а консерватизм — в економіці. У США навпаки: керований лібералізм присутній в економіці, а неоконсерватизм — у політиці. Система таких протиріччя дає змогу уникати ризиків, здатних спричинити руйнівні процеси в системі державного управління й суспільного розвитку загалом.

Україна в такому порівнянні — унікальний зразок, коли лібералізм у політиці доповнюється лібералізмом в економіці, що істотно загрожує нашій державності.

Загрози «максимізації прибутків»

З точки зору розвитку суспільства наша країна, окрім

танне має служити удосконаленню людини, її характеру, а не навпаки.

Складається остаточне переконання, що «максимізація прибутку» для українського суспільства перетворюється на національний ідеал і відповідну ідею. Принаймні державотворча думка інших ідей, якщо не зважати на ідею «стабільності», «європейського вибору», українському суспільству не пропонує.

Від скверни необхідно очищуватись. Якщо є держава, то має бути державний сектор, державна власність на стратегічні об'єкти, на великий бізнес. І, безумовно, повинно бути пряме державне управління цими об'єктами господарювання.

З міркувань ефективного використання ресурсів у суспільстві повинні співіснувати і розвиватись середній бізнес, змішана, корпоративна форма власності, тож із позицій ефективного використання природних, людських, фінансових, виробничих, інтелектуальних ресурсів держава здійснює опосередкований контроль (дотримання чинного законодавства та міжнародних норм).

Безперечно, потрібна реформа державного управління. Та не можна обійтися лише зміною назви «департамент» на «управління» і навпаки, або ж «державне» на «національне», конструктивно не вносячи змін у функції.

Бережімо золотий фонд



Марія НИНЮК,
доцент Волинського
національного
університету
імені Лесі Українки,
кандидат наук
з державного управління

Досвід країн з розвинутою економікою показує, що особливо в період структурних змін, однією з форм яких є адміністративна реформа, питання взаємодії керівника і підлеглого набуває особливої актуальності, адже кваліфіковані працівники — невичерпне джерело конкурентних переваг, це той пласт, на основі якого тримається успішний розвиток суспільного прогресу будь-якої держави.

Скрізь до кадрів-професіоналів ставляться як до особливого «золотого фонду»: їх цінують і підтримують, до них прислухаються й довіряють. Сучасне вітчизняне суспільство також як ніколи потребує свіжих управлінських сил, які могли б внести істотні зміни в його устрій — здійснити довгоочікуваний переворот в економічній та соціальній сферах, підвищити духовність, піднести народний добробут.

Щоправда, держава ще надто повільно створює належні умови для розв'язання цієї актуальної проблеми. Йдеться про задоволення потреби для повноцінного становлення особистості (освіта, виховання та професійне зростання); соціально-правовий захист, тобто розвиток демократичних начал; створення обов'язкових законів, які б дали можливість кожній особі розкрити власне творче «я» (не лише утвердитися в своєму середовищі, а й піднятися щаблями службової ієрархії посад).

Нинішньою особливістю розвитку кар'єризму державних службовців (у хорошому розумінні цього слова) є те, що успадкований кадровий потенціал виконавчих органів попереднього політичного устрою наповнився новою управлінською генерацією. На відміну від монолітного сприйняття «об'єктивної реальності» попередніх часів, погляди, переконання та сьогоденна сфера думок держслужбовців дуже різноманітні.

Ринкові процеси детермінували відродження та становлення таких соціальних статусів, як «підприємець», «менеджер». Водночас у масовій свідомості відбувається реабілітація категорій «прибуток», «власність», виникає глибока соціальна поляризація. Безперечно, за цих умов питання особи державного службовця виходить на пріоритетні позиції, де професійні здібності, моральний рівень стають визначальними в його діяльності.

У добір державних службовців домінуючу роль ще часто відіграють політичні пристрасті, фактори особистої відданості як яскравий вияв кар'єризму. При цьому чомусь забувається, що держслужба, по-перше, — не арена для задоволення своїх політичних амбіцій та групових інтересів, а важкий тягар відповідальності перед суспільством.

По-друге, держслужбовці — передусім люди з певним досвідом управління і вирішення державних завдань. Цей досвід не набувається із зайняттям посади і за дуже короткий час. Кожен день навчання на державній службі новоприйнятої людини — це уповільнення темпів суспільного розвитку, а подекуди непродумані рішення і дії.

Не таємниця, що наше суспільство постійно несе ці втрати, а особливе високе марнотратство допускає тоді, коли в угоду новому керівникові змушене відмовляється від послуг тих чиновників, які можуть професійно і вміло виконувати свої обов'язки.

Важливо, щоб у цій ситуації кожний посадовий особі не бракувало загостреного почуття честі, совісті і справедливості. Воно повинно виявлятися в критичній оцінці поведінки управлінців людьми та власній самооцінці своїх дій. Не слід забувати, що той чи той керівник не прийшов до влади навзажди й ця влада не передана йому у спадок. Крім того, суспільство, винаймаючи його на службу, не наділяло мандатом ігнорування професіоналізму інших людей.

Навпаки, широкий громадянський загал чекає від кожного реформатора професійних дій в оцінці професіоналізму державних службовців з позицій державних інтересів, а не корпоративних чи ідеологічних, а ще гірше — власних.