

Національна академія державного управління  
при Президентіві України

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:  
СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної  
конференції за міжнародною участю  
(Київ, 29 травня 2015 р.)

Київ  
2015

<i>В. В. Голубь.</i> Формування системи державного менеджменту в контексті стратегічних завдань розвитку сучасної держави.....	119
<i>В.М.Гурієвська.</i> Застосування соціально-психологічних технологій при формуванні кадрової політики у державному управлінні.....	120
<i>Л.С.Савчук.</i> Медіа-освіта молоді у вимірі інформаційної війни.....	122
<i>В.В.Діупіна.</i> Освітні інновації у підготовці державних управлінців.....	123
<i>Д.В.Титаренко.</i> Роль інтерактивних технологій у системі підвищення кваліфікації державних службовців.....	125

## **НАУКОВЕ Й МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ (круглий стіл).....129**

<i>В.М.Князевич, Л.І.Жаліло.</i> Проблеми кадрового забезпечення реформування охорони здоров'я в Україні.....	129
<i>Є.І.Бородін, Т.М.Тарасенко.</i> Перспективні напрями розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні.....	130
<i>В.І.Абрамов, Г.М.Савранська.</i> Управління в системі соціального партнерства України: підготовка фахівців галузі знань "Державне управління".....	133
<i>В.М.Козаков, О.В.Раїковська.</i> Інноваційні підходи до формування професіоналізму державно-управлінських кадрів в Україні.....	135
<i>Л.М.Новак-Каляєва.</i> Професіоналізм та відповідальність державних службовців як імператив децентралізації системи влади в Україні.....	137
<i>М.М.Стадник.</i> Використання зарубіжного досвіду при формуванні моделі професійних компетенцій у сфері державного управління.....	138
<i>В.М.Купрійчук.</i> Інституційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в гуманітарній сфері українськими урядами 1917-1920 рр.....	141
<i>О.Л.Свєтлиціна.</i> Компетентність як головна складова професійної діяльності науковців галузі знань "Державне управління".....	142
<i>Х.В.Плецан.</i> Теоретичні аспекти інноваційних підходів до формування успішності професійної діяльності державно-управлінських кадрів.....	143
<i>І.В.Білоус.</i> Досвід міжнародної співпраці у підготовці державних службовців та журналістів з питань соціально небезпечних захворювань.....	146
<i>О.В.Акіліна.</i> Застосування компетентнісного підходу при підготовці магістрів за спеціальністю "Публічна політика та управління".....	148
<i>Л.М.Мельничук.</i> Забезпечення професійного розвитку персоналу в системі державного управління соціальною сферою регіонів.....	150
<i>Л.М.Шипілова.</i> Вплив політичних ризиків на діяльність суб'єктів забезпечення національної безпеки держави.....	152
<i>О.П.Воробйова.</i> Зміцнення кадрового потенціалу як структурна складова ефективної модернізації державного управління.....	154
<i>І. В. Гусак.</i> Концептуальні підходи щодо розвитку кадрової політики в державному управлінні.....	156
<i>М.М.Войтюк.</i> Проблеми кадрової політики в державному управлінні.....	158

стосувати сучасні демократичні практики на засадах прав людини та ^дискримінаційних підходів. Суть цих нових підходів полягає у тому, що громадянське суспільство уособлюють люди, повсякденне життя яких надає їм можливість самореалізації на користь суспільства. За таких умов влада, не перекладаючи на громадськість своїх функцій, натомість залучає її до співпраці на умовах взаємної поваги та підтримки. Доцільний тандем влади й громадянського суспільства є результативним в силу прагматичних позицій та потужним, з огляду на можливості як держави, так і громади діяти узгоджено.

Децентралізація управління здійснюється шляхом розширення повноважень і відповідальності органів державного управління та місцевого самоврядування на користь місцевих влад та надання місцевим співтовариствам можливості самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати, зокрема якість послуг, що надаються цими органами. Цей підхід співвідноситься з основними цінностями місцевого самоврядування - автономією (децентралізованим управлінням), демократією (громадською участю) і ефективністю (близькістю влади до населення, що її підтримує). Держава, як правило, передає функції з надання публічних послуг недержавним (комерційним, громадським) організаціям, залишаючи за собою функції контролю та вироблення загальної стратегії. Така децентралізація дозволяє забезпечити потрібну гнучкість та ефективність управління, а також стимулює конкуренцію між постачальниками послуг і підвищення громадянської та соціальної відповідальності.

Інноваційні підходи до регіонального управління на загал вимагають перманентної реорганізації, налагодження взаємодії між різними учасниками державно-суспільних відносин, встановлення балансу соціальних сил і соціальних інтересів на основі взаємного довір'я та взаєморозуміння [2]. Вертикальне ієрархічне управління в умовах децентралізації системи влади зберігає своє значення в структурно-функціональному аспекті щодо взаємодії центру та регіональних і місцевих управлінських структур. Горизонтальне управління реалізує державні політики в межах наданих повноважень в інтересах суспільства, за його дієвої підтримки та під громадським контролем. Можливості продуктивного функціонування влади забезпечує керованість усієї системи управління та її готовність і здатність бути керованою [1], що вимагає оволодіння сучасним інструментарієм публічного управління, в якому беруть участь недержавні структури, змішані державно-приватні мережі, тою чи іншою мірою задіяні в управлінських процесах формування та реалізації політик. Удосконалення управління відбувається через розвиток державного службовця як функціонера та свідомого громадянина та через політико-адміністративні реформи державних установ.

### *Список використаних джерел*

1. *Новак-Каляєва Л. М.* Розвиток методології державного управління у новітніх концепціях соціо-політичнош управління: європейський контекст / Л. М. Новак-Каляєва // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. - Вип. 33. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. - С. 58-72.
2. *Kooiman J.* Governing as Governance / J. Kooiman. - London : SAGE, 2003. - 264 p.
3. *Van Kersbergen K.* Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy / Van Kersbergen K., Van Waarden F. // European Journal of Political Research. - 2004. - № 43. - P. 143-171.

*М.М.Стадник,*

## **Використання зарубіжного досвіду при формуванні моделі професійних компетенцій у сфері державного управління**

Одне з пріоритетних завдань сучасного етапу розвитку України полягає в якісному поліпшенні системи державного управління. Без його вирішення неможливо досягти конкурентоспроможності країни в сучасному світі, забезпечити на належному рівні потреби в суспільних благах і послугах.

Виняткову важливість набула в останні роки проблема критеріїв і методів оцінки і вимірювання рівня професійної компетенції. Ми вважаємо, що при створенні моделі професіонала державної служби необхідно відобразити:

1. Особливості предметної сфери діяльності державної служби в структурі професійного та суспільної праці та спеціальні вимоги до відповідних знань;
2. Досвід і психофізіологічні якості особистості;
3. Необхідний тип соціально-професійної спрямованості особистості, тобто фактори виченості для особистості щодо даної сфери діяльності з урахуванням її нахилів та здібностей;
4. Тип сенс-життєвого цілепокладання особистості, тобто на які життєві соціально-статусні досягнення орієнтована особистість в даній сфері професійної діяльності.

Оціночні вимоги в основному стосуються першого пункту. Але й тут виникають проблеми, пов'язані з можливостями методів оцінок.

Специфіка професійної компетенції посадової особи сфери державного управління обумовлена високою складністю, соціальною та професійною значимістю. Основу компетенції професіонала сфери державного управління складає і правосвідомість, і ціннісні установки й орієнтації, і його професійна позиція в соціальному середовищі, визнані правила поведінки.

Професіоналізм в будь-якій сфері діяльності в цілому і в системі державного управління, однак, не може бути статичним, тому професійна компетенція службовців сфери державного управління повинна набути стратегічного характеру, бути розрахованою на перспективу. Пошук ефективних моделей професійних компетенцій у сфері державного управління, що враховують особливості вітчизняної управлінської культури, неминуче вимагає аналізу придатності, можливості доробки і адаптації, наявних у світовій та вітчизняній практиці рішень. Такий пошук є необхідною стадією становлення ефективної системи державного управління.

У рамках державного управління ЄС не існує ідеальної системи навчання і підготовки персоналу до державної служби. Тим не менш, можна виділити основні напрямки в еволюції тем підготовки державних службовців.

Багато авторів традиційно виділяють три моделі навчання:

- Французька модель, яку іноді розглядають як орієнтовану на еліту, представляючи собою реалізовану систему, в рамках якої зусилля і ресурси концентруються в основному на навчанні та перепідготовці кадрів в Національній школі державного управління (ENA). Один з головних оцінювачів цієї моделі - недостатня увага до розвитку фахівців середньої і нижчої ланки.

- Британська модель, в якій використовуються принципи забезпечення необхідного рівня професійних навичок та компетенцій. Один з основних принципів моделі — орієнтація на підбір персоналу, що має потрібні навички на ринку праці. Дана модель не виключає спеціальне навчання і перепідготовку, хоча цей метод використовується не так широко, як у французькій моделі.

- Німецька модель характеризується особливою увагою до юридичних аспектів навчання (всіх категорій державних службовців) і на послідовність, організаційну єдність і взаємодію всіх стадій навчання та перепідготовки державного службовця.

Незважаючи на відмінності у підготовці державних службовців та систем вироблення професійних навичок, в країнах ЄС можна виділити наступні основні цілі:

1. Підвищення професіоналізму та кваліфікації державних службовців, вироблення у них високих моральних і етичних принципів.
2. Підвищення ефективності роботи державних службовців та зниження адміністративних витрат.
3. Прискорення і підвищення ефективності реформ, у тому числі і реформ державних інститутів та управління.

Важливо відзначити, що більшість інститутів, що здійснюють підготовку державних службовців в країнах ЄС, постійно співпрацюють і обмінюються кращими практиками навчання і підготовки в рамках спеціальної мережі освітніх установ, таких як інститут і школи державної служби в Східній Європі (NISPAcee) або неформальна мережа директорів шкіл та інститутів державної служби.

Питання, пов'язані з навчанням і перепідготовкою державних службовців регулюються нормативними та законодавчими актами, які підкреслюють право державних службовців отри-

мувати додаткову професійну освіту і підвищувати свою кваліфікацію на постійній основі. Навчання не є обов'язковим за винятком початкових стадій роботи. Звичайна практика полягає в тому, що службовець проходить короткострокове навчання після надходження на посаду.

Потреби державних службовців у навчанні еволюціонують і змінюються, що вимагає регулярного аналізу навчальних програм на предмет їх відповідності критеріям державного управління. У науковій літературі розглядається кілька варіантів класифікації управлінських компетенцій. Розглянемо деякі з них. Перший варіант передбачає поділ компетенцій на чотири групи:

- компетенції адміністратора (*hard competence*) - здатності здійснювати адміністративні функції (планування, контроль, регламентацію тощо);
- компетенції лідера (*soft competence*) - здатності впливу на мислення і поведінку підлеглих (здатність мотивування, навчання, командоутворення тощо);
- компетенції управління власною ефективністю (*self management*) - здатності до самоорганізації, саморозвитку та ін.
- складні, багаторівневі компетенції (*complex competence*) - здатності впливати, як на внутрішню, так і на зовнішнє середовище (стратегічне управління, управління інноваціями, управління змінами та ін.).

Другий варіант класифікації компетенцій більш застосовний до умов держслужби і виділяє дві групи компетенцій:

- базові компетенції, необхідні абсолютно всім фахівцям в державних органах влади (універсальні компетенції широкого спектра використання);
- спеціальні компетенції, потрібні в конкретній професійній області.

Третій варіант класифікації частково замикається з другим, розглядаючи два види компетенцій: загальні (базові) та спеціальні (конкретні). Базові компетенції відображають необхідні особистісні та професійні особливості співробітника, без співвіднесення з профілем і специфікою розв'язуваних їм завдань. Спеціальні компетенції відображають особистісні та професійні особливості, необхідні для ефективного виконання конкретних посадових обов'язків фахівця.

Модель компетенції зручна тим, що дозволяє досить точно виміряти, наскільки той або інший фахівець відповідає своїй посаді й що саме в його компетенціях потребує розвитку. Модель компетенцій є зручною шкалою для оцінки професіоналізму управлінських працівників при атестації, виявлення потреби в навчанні та оцінці отриманих результатів. Перехід до компетентнісного підходу в державному управлінні є своєчасним і необхідним, оскільки інтегральна оцінка ефективності держслужбовця може бути найбільш повно отримана тільки при визначенні його компетентності в обраній галузі професійної діяльності.

#### *Список використаних джерел*

1. Федеративная Республика Германия. Модернизация и реформы в последние годы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gmu-countries.ru/europa/germany/genTi-reforms.html>
2. Французская Республика. Модернизация и реформы в последние годы [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.gmu-countries.ru/eiropa/france/france-reforms.html>
3. Соединенное Королевство Великобритании. Модернизация системы государственного управления и конституционная реформа [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.gmu-countries.ru/europa/uk/uk-reforms.html>
4. Лідерство і керівництво в державному секторі: цінності, стандарти і компетенція у Центральній та Східній Європі. - К., 2007. - С. 46.
5. Акіліна О. В. Проблеми підготовки сучасних менеджерів / О. В. Акіліна // Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : зб. тез виступів на II Міжнар. наук.-практ. конф. - К., 2013. - С. 50-55.