

назвою, а такі її як створення сприятливого клімату для співробітників, аналітична робота, комунікація із працівниками і ще багато іншого – того, що допомагає державному органу працювати ефективно, часто губляться у паперовій роботі.

Крім концептуальних, технологічних та інституційних проблем, що існують в системі управління персоналом на державній службі, не вирішеними також залишаються питання матеріально-фінансового та кадрового характеру. Особливої уваги потребує саме кадрове забезпечення служб управління персоналом, адже воно має носити інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управління персоналом постійно впроваджуються нові ефективні технології, а навчання працівників служб управління персоналом отримує характер безперервного процесу, стає можливим формування та реалізація якісно нового інституту державної служби, що безпосередньо позитивно впливатиме на ефективність державного управління.

Тому необхідні новітні наукові знання та ефективні технології в галузі управління персоналом, методи формування та управління трудовим колективом, освоєння новітніх технологій роботи з кадрами. Потрібні сучасні, розроблені на основі досвіду світового менеджменту, підходи до проблем кадрового планування, відбору і оцінки службовців, планування кар'єри, коучингу та навчання персоналу і т. д. Для реалізації цих завдань, на нашу думку, необхідно удосконалення нормативно-правового підґрунтя для здійснення управління персоналом, а головне – система державного управління потребує фахівців, які володіють знаннями, уміннями і навичками в галузі управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). – Режим доступу : <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.
2. Про державну службу : Закон України : станом на 15 листопада 2017 р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р № 47. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/para13#n13>.
4. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

Могильний С.А.

БАЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Публічне управління (англ. – management) в Україні проходить нелегкий, суперечливий етап свого становлення. І найчастіше його традиційно розглядають з

рудиментних позицій командно-адміністративної системи управління як діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Однак публічне управління у європейському контексті суттєво відрізняється від командно-адміністративного та ліберально-олігархічного управління, які в Україні синергетично поєдналися і суттєво сповільнюють та деформують суспільний розвиток.

Якісно нові характеристики саме публічного управління найчіткіше фіксуються на рівні базових технологій, коректне застосування яких унеможливило бюрократичні крайнощі командно-адміністративної системи та кланово-олігархічне свавілля. Першою такою відмітною технологією, на наш погляд, є публічно-приватне партнерство у вигляді первинного сполучного процесу для послідовної реалізації всіх основних функцій управління. Тільки у публічному управлінні стейкхолдери, або зацікавлені сторони з числа представників органів влади різного рівня (загальнодержавного, регіонального та місцевого), бізнесу (малого, середнього та великого) та громадськості у постійних комунікативних взаємодіях суттєво впливають на формування бачення і пріоритетів суспільного розвитку, розподіл фінансових, людських та інших ресурсів, вибір проектів, оцінювання ефективності суспільно значимої діяльності. Неefективність реформ в Україні перш за все обумовлена ігноруванням інтересів значного кола стейкхолдерів на користь зрощених державно-монополістичних олігархічних угруповань.

Другою, і власне визначальною, є технологія стратегічного планування, яка базується на публічно-приватному партнерстві. Саме вона визначає найголовніше – бачення та пріоритети розвитку, зрозумілі і сприйнятні не тільки для окремих стейкхолдерів, але й для суспільства в цілому. Сам термін «публічний» (від лат. *publicus* – суспільний, народний) і визначається як відкритий, гласний [5, с. 474], додатково констатує якісну інформаційну взаємодію влади з суспільством. 5. Словник іншомовних слів / уклад. С.М. Морозов, Л.М. Шкарапуца. – К. : Наук. думка, 2000. – 680 с. – (Словники України). І таке розуміння було вже в середині минулого століття: публічне управління - це управління організацією та напрямком людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей [див., наприклад, 16]. 16. Pfifner J.M., Presthus R. *Public Administration*. – New York: The Ronald Press Co., 1960. – Р. 3. При такому підході неможливо, наприклад, звести реформу вищої освіти до скорочення кількості вузів, пенсійну реформу – до збільшення пенсійного віку, а реформу в житлово-комунальному секторі до такого стрімкого збільшення тарифів, що призвело до необхідності надавати субсидії мільйонам домогосподарствам.

Третьою є організаційна технологія управління проектами, яка, на відміну від діючих в Україні фактично на постійній основі абстрактних програмно-цільових підходів, в певний проміжок часу з визначеними обсягами ресурсів призводить до конкретних результатів. Зрозуміло, відбір проектів має здійснюватись не лише в конкурентному середовищі і прозоро, а також в паритетному співвідношенні між прибутковими і затратними проектами.

Четвертою відмітною є технологія надання публічних послуг за стандартами системи управління якістю, наприклад, ISO 9001. Мова йде не про адміністративні послуги, які обмежуються лише дозволами та видачею документів і числених довідок, а про весь широкий діапазон, включаючи всі комунальні, соціальні та будь-які інші суспільно значущі послуги.

Але всі технології без людського натхнення не будуть дієвими. Тому після визначення проектів з реалізації пріоритетів бачення майбутнього важливо реалізувати мотиваційну технологію розвитку персоналу – від підбору і оцінки до навчання та розбудови кар'єри. Збалансована змістовна та процесна мотивація – одна із суттєвих ознак публічного управління. І, навпаки, відсутність кореляційних залежностей між заробітними платами і суспільно значимими результатами діяльності – типова ознака командно-адміністративного управління.

Якщо вищезазначені технології впроваджено, то така система управління вже іманентно сама по собі ефективна і не потребує жорсткого командно-адміністративного зовнішнього контролю, який замінюється “м'якими” технологіями моніторингу, аудиту та оцінювання. До того ж технологія електронного врядування із сумісними базами даних в інформаційному суспільстві дає особливу цифрову прозору публічність.

Список викоистаних джерел

1. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарна – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf
2. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / О.З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. редактор І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.
3. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / А.І. Грицяк - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Grytciaak.htm#_ftn1

Мухин С.Г.

К ВОПРОСУ ОБ УРОВНЯХ И ЭТАПАХ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Оценка и аттестация государственных служащих заключается не только в оценке каких-либо показателей эффективности деятельности, но и в оценке компетенций. Компетенции государственного служащего – это совокупность их знаний, умений и навыков, которые должны присутствовать для эффективного выполнения должностных обязанностей.

В целом же главная цель оценки и аттестации государственных служащих – это побудить их постоянно совершенствовать свои профессиональные знания и навыки,