

служби, а посадових осіб, службових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад дає можливість віднести до особливого виду публічних службовців. Проте повноваження не вичерпують таку важливу їх характеристику як правовий статус, він включає також обмеження, відповідальність та гарантії місцевого самоврядування.

Таким чином, повноваження є ключовою характеристикою правового статусу публічних службовців органів місцевого самоврядування та ознакою, яка дає можливість характеризувати службу в органах місцевого самоврядування як вид публічної служби.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України : станом на 15.03.2016 р. : Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” № 280/97 від 21.05.1997р.: Електронний ресурс.– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
3. Закону України № 2493 від 7.06.2001 р “Про службу в органах місцевого самоврядування”: Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
4. Закон України № 595 від 14.07.2015 р. “Про місцеві вибори”: Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
5. Закон України “Про статус депутатів місцевих рад” № 93 від 11.07.2002р.: Електронний ресурс.– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>

Лисенко О.О.

## **УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА РЕЗУЛЬТАТ ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯМИ**

Сьогодні державна служба все більш глибоко усвідомлює нагальну потребу вдосконалити свої управлінські системи, аби бути готовими до нових викликів, спричинених економічними та соціальними змінами, які відбуваються у державі та у світі. Можна виділити спільні характеристики реформ публічного сектору у різних країнах: застосування сучасних практик менеджменту, реформа бюджетного процесу та систем управління фінансами, орієнтація на потреби та переваги клієнтів, забезпечення участі зацікавлених сторін тощо. Управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності є ключовою складовою реформ.

Такий підхід схожий ідеям управління на основі цілей, висловлених Пітером Друкером. Бізнес взяв даний підхід першим, але поступово його стали використовувати уряди та державні організації. Головний акцент реформ – фокус на питання ефективності та результативності діяльності, якості надання управлінських послуг. Порушуються питання активізації персоналу та її вплив на якість надання цих послуг, питання управління ризиками, управління на основі проектів, управління якістю. В основі всіх цих підходів полягає прагнення вдосконалення

результатів діяльності персоналу за рахунок впливу на внутрішню мотивацію працівників (їх активізацію).

Основний фокус у вивченні цього питання полягає у вдосконаленні діяльності працівників, досягнення ними кращих результатів, покращення надання послуг, свого роду «служіння народу». При цьому, увага приділяється не лише процесам, але й, головне, - результатам дій службовців. Performance management, або result based management - з англійської мови перекладається як управління на основі результатів, управління за результатами, управління діяльністю. Увага до результатів діяльності означає і зміну в управлінні у публічному секторі, що передбачає посилення уваги до ключової мети – задоволення потреб та очікувань громадськості, забезпечення уваги до їх потреб, досягнення результатів, які потрібні зацікавленим сторонам, відповідають їхнім очікуванням, а також розширення розуміння підзвітності та захисту інтересів громадськості.

Управління з орієнтацією на результати не є механічним процесом, який буде працювати сам по собі. Так само недостатньо просто оголосити про необхідність активізації персоналу, потребу розробки політик, чи навіть закріпити цю вимогу законодавчо. Бажання виконувати роботу краще, впливати на результати, орієнтуватися на цілі охоплює стратегії, процеси, підходи, організаційну культуру та рішення. Впровадження такої стратегії потребує потужного лідерства, яке відіграє вирішальну роль у розробці та впровадженні системи. Важливим у пошуку шляхів надання кращих послуг громадськості є залучення не лише вищих посадових осіб та керівників, а й усіх працівників публічного сектору, потужна відданість цінностям і прагненням організацій.

Розвитку залученості та відданості на шляху досягнення необхідних цілей сприяють такі фактори:

- винагорода після досягнення цілей;
- підтримка керівника на шляху до досягнення цілей;
- очікування того, що цілі будуть досягнені, конкретизація цілей та їх деталізація;
- значимість та амбітність цілей;
- обмежена кількість цілей та підцілей (задач);
- зв'язок цілей з вимогою до роботи.

Таким чином, управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності є професійною та етичною діяльністю державних службовців, яка узгоджує процедури планування, оцінювання, звітування, як на рівні організації, так і уряду в цілому. Основний акцент у цьому припадає на забезпечення більш якісних продуктів та послуг для населення шляхом планування потрібних результатів, моніторингу та оцінюванню досягнених результатів, демонстрації власним прикладом необхідних патернів поведінки, постійне навчання та вдосконалення своєї діяльності. Важливу роль у цьому відіграє впровадження процесу управління людськими ресурсами, включаючи активізацію, скерування та підтримку персоналу, а також налагодження дієвої аналітичної та комунікаційної підтримки розробки та впровадження політик, стратегій та відповідних планів дій.

### Список використаних джерел

1. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом: Навчальний посібник / За заг.ред. Г.І. Мостового, О.Ф. Мельникова – К., ПАУСІ, 2008. – 296с.
2. Публічна інформація та комунікативна політика в органах державної влади та місцевого самоврядування: навчально-методичний посібник / Авт.: Ларіна Н.Б., Семенченко А.І., Федорів Т.В. – К.: Вид-во НАДУ, 2011. – 120 с.
3. A Performance Management Framework for State and Local Government/  
<https://pmcommission.org/APerformanceManagementFramework.pdf>
4. Drucker P. The Essential Drucker. – New York: Harper Business, 2001. – 357 p.

Лопушинський І.П.

## ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ В УКРАЇНІ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Відповідно до статті 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [2].

Згідно зі статтею 6 Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР, в Україні мають гарантуватися: *по-перше*, самостійність органів місцевого самоврядування в межах закону визначати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і необхідності забезпечення ефективного управління; *по-друге*, добір на службу в органах місцевого самоврядування висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності шляхом забезпечення належних можливостей професійної підготовки, винагороди та просування по службі [1].

З огляду на означені міжнародні зобов'язання, потреба продовження реформи місцевого самоврядування та дальшого забезпечення процесу децентралізації публічної влади, на сьогодні актуальним є прийняття нового закону про службу в органах місцевого самоврядування, оскільки очевидно, що найважливішою складовою цієї реформи, поруч із матеріально-фінансовою основою, постає її кадрове забезпечення, створення правових передумов для підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування, урегулювання статусу службовця місцевого самоврядування, стимулювання кар'єрного зростання, деполітизації служби в органах місцевого самоврядування, запровадження нової моделі оплати праці та впровадження ефективного механізму запобігання корупції. Крім того, є потреба узгодження законодавства про службу в органах місцевого самоврядування з положеннями нового Закону України «Про державну службу», ухваленого 2015 року [4].