

працюють під наглядом Міністерства юстиції. Проте, СПД управляють тільки наданням вторинної правової допомоги. Функції організації системи первинної правової допомоги та управління нею покладені державою на органи місцевого самоврядування (муніципалітети). Держава виділяє муніципалітетам цільове фінансування на виконання цих функцій. Муніципалітети вільно можуть обирати організаційну модель, котра якнайкраще їм підходить: надання юридичних консультацій працівниками муніципалітетів або ж юристами та іншими організаціями (наприклад, НУО або юридичними клініками), з якими муніципалітет уклав договір. Законом установлені певні елементи порядку надання первинної правової допомоги. В інших аспектах муніципалітети самостійно приймають рішення щодо організаційних механізмів і процедур надання первинної правової допомоги. Загальний нагляд за наданням первинної правової допомоги здійснює Міністр юстиції, перед яким муніципалітети щорічно звітують [1].

У Нідерландах наданням правової допомоги – як первинної, так і вторинної – управляє Бюро правової допомоги (БПД), яке є незалежним урядовим органом, якому Міністерство безпеки та юстиції надало мандат на організацію системи правової допомоги та управління нею. Бюро правової допомоги відповідає за адміністративне управління системи надання правової допомоги; зокрема, його функції включають: забезпечення рівномірного розподілу надання правової допомоги по всій країні; укладання договорів з надавачами правової допомоги та здійснення нагляду за їхньою роботою, здійснення платежів за правову допомогу; вжиття заходів у сфері якості правової допомоги.

На відміну від вторинної правової допомоги, наданням первинної правової допомоги БПД управляє переважно опосередковано, тобто через субсидії організаціям, що надають таку допомогу, як, наприклад, пункти юридичних послуг або НУО. БПД аналізує результати їхньої діяльності та, виходячи з них, а також із політичних інструкцій Міністерства, надає пропозиції щодо того, які сфери первинних юридичних послуг і які типи послуг слід фінансово підтримувати.

Крім того, БПД разом з Міністерством відіграло провідну роль у створенні пунктів юридичних послуг – мережі надавачів первинної правової допомоги, яка пізніше була реорганізована у незалежний фонд. Міністерство формує політику щодо правової допомоги та здійснює загальний нагляд за її реалізацією Бюро правової допомоги. По відношенню до БПД Міністерство виконує наступні функції:

- призначення Керівного комітету БПД;
- формування Консультативної ради з правової допомоги, яка консультує Міністерство з питань внутрішньої політики та реалізації Бюро з правової допомоги політики щодо правової допомоги;
- затвердження розмірів оплати праці членів Керівного комітету БПД і Консультативної ради;

– надання необхідних засобів і коштів для забезпечення його ефективної діяльності. Крім того, директори БПД щорічно подають Міністерству фінансові та оперативні звіти.

Усі інші управлінські функції по відношенню до надавачів правової допомоги – наприклад, установлення критеріїв відбору надавачів і правила оплати їхніх послуг; розроблення механізмів забезпечення якості; розгляд скарг надавачів – здійснюються БПД самостійно. Керівний комітет БПД приймає свій статут.

БПД складається з центрального апарату та 5 регіональних відділень. Регіональні відділення, однак, виконують обов'язки переважно у сфері вторинної правової допомоги, наприклад, розглядають заявки на надання вторинної правової допомоги і здійснюють оплату послуг надавачів такої допомоги [2].

Таким чином, спираючись на європейський досвід державного управління наданням первинної правової допомоги, в тексті Закону України «Про безоплатну правову допомогу» доцільно було б передбачити більш чіткий розподіл обов'язків між Міністерством юстиції України, муніципальними органами влади та іншими державними установами щодо управління системою надання первинної правової допомоги, яку підтримує держава.

#### Список використаних джерел

1. Закон Литви «Про гарантовану державою правову допомогу». – Режим доступу: <http://www.legalaidreform.org / resources / national-legislation / item / 72?national-legislation-on-legal-aid-in-lithuania>
2. Закон Нідерландів «Про безоплатну правову допомогу». – Режим доступу: <http://www.legalaidreform.org / resources / national-legislation / item / 86?national-legislation-on-legalaid-in-the-netherlands>.
3. Pardavi M. The legal profession in Hungary, background report written for the Workshop on Reform of the Legal Profession organized by ODIHR / M. Pardavi. – Режим доступу: [www.osce.org / odihr / 36305](http://www.osce.org / odihr / 36305)

#### Оксана ОРГІЄЦЬ

*к. держ. упр., доцент кафедри  
бізнес-адміністрування та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності ЗНУ*

#### МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ФРН

На державній службі Федеративної Республіки Німеччина (далі – ФРН) у 2016 р. згідно статистичним даним у загальній кількості працювало біля 3,9 млн. осіб на повний робочий день і 1,5 млн. співробітників, зайнятих неповний робочий день [2]. Проте, слід зазначити,

що в Німеччині наразі немає поняття «державна служба», як і в деяких інших західноєвропейських країнах, термін «öffentliche Dienst» перекладається українською як «публічна» або «суспільна» служба, яка охоплює всіх працівників державних установ: дошкільних навчальних закладів, викладачів державних університетів, залізничників, поліцейських, військовослужбовців та ін.

Згідно Федерального закону про державну службу (BBG) претенденту для призначення на довічну службу необхідно зарекомендувати себе професіоналом високого рівня на протяжці усього випробувального періоду, який визначається наступним чином: нижчий і середній службовий рівень – три роки; вищий рівень першого ступеню – чотири роки; вищий рівень другого ступеня – п'ять років [3]. Саме ця обов'язкова норма законодавства ФРН, у першу чергу, звертає на себе увагу, адже саме перевірка відповідності працівника дозволяє не лише провести звичайний контроль його роботи та її результатів, додержання претендентом внутрішнього трудового розпорядку, а й визначити його професійний потенціал. До того ж сам працівник має можливість оцінити свою роботу, умови праці, психологічну обстановку в трудовому колективі, відносини з безпосереднім керівником. За чималий час випробування майбутній службовець набуває практичних знань, переймає професійний досвід колег, опановує організаційну культуру, тому стає носієм інституційної пам'яті даного органу державної влади.

У ФРН посади державних службовців чітко поділяються на політичні і адміністративні, тому для чиновників, які добросовісно виконують свої службові обов'язки, існує принцип «довічного призначення», система гарантій правової та соціальної захищеності. Класична кар'єрна модель державної служби цієї країни, яка передбачає проведення усього професійного життя в певній організації з конкретною ієрархією посад та забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами, автоматично надає можливість зберігати в органах федеральної влади професійний досвід службовців, проте демографічні зміни у німецькому суспільстві впливають на кадрову політику і вимагають наразі від уряду прийняття рішень для адаптації управління персоналом до цих обставин. Це питання стає для країни дедалі актуальнішим, оскільки попри рекордні показники щодо рівня зайнятості, у Німеччині спостерігається значний кадровий дефіцит на держслужбі. Згідно з оприлюдненими 3 січня 2018 р. даними Спілки держслужбовців, у ФРН бракує загалом 185 тисяч працівників на державних посадах [1].

Оскільки державна служба ФРН включає в себе федеральний уряд, федеральні органи державної адміністрації, муніципалітети, асоціації муніципалітетів і асоціації спеціального призначення, федеральну залізничну інфраструктуру і так звану непряму громадську службу (Федеральне агентство зайнятості, інститути соціального страхування, юридично незалежні установи в рамках публічного права, установи і

громадсько-правові фонди, які підлягають нагляду за федеральними, державними і місцевими органами влади), в рамках нашої теми розглянемо лише федеральну адміністрацію, у якій працюють близько 450 тис. осіб.

За останні 20 років число співробітників у федеральній адміністрації ФРН, як і у цілому в державній службі, скоротилося приблизно на третину. Це скорочення персоналу, яке було зумовлено цілями заощадження, у значній мірі ґрунтувалося на принципі, що вакантні посади не заповнювалися. Сьогодні в федеральній адміністрації мало молодих спеціалістів і все більше людей похилого віку: середній вік співробітників у даний час складає 45 років – і надалі росте, тому що вік виходу на пенсію поступово зростає до 67 років [4]. Крім того, на ринку праці є невелика пропозиція кваліфікованих працівників на фоні відносно високого їх попиту для заміни персоналу в найближчі десятиліття. У цих умовах спостерігається посилення конкуренції за кваліфікованих і високоефективних працівників між державним управлінням і приватним сектором. Тому федеральний уряд поставив перед собою мету адаптувати управління персоналом в органах федеральної адміністрації до цих обставин для забезпечення сталої здатності федерального уряду діяти і контролювати, а також посилення привабливості федерального уряду як роботодавця для залучення молодих талантів.

Насамперед, федеральна служба поставила перед собою завдання здобути зв'язок державної служби з загальним позитивним іміджем і зробити її більш помітною для громадськості як роботодавця. З цією метою створено сайт для державних роботодавців від федеральних, державних і місцевих органів влади з посиланнями на різні децентралізовані вакансії в державній службі, які надають інформацію про умови діяльності на певних посадах ([www.durchstaaten.de](http://www.durchstaaten.de)).

У рамках урядової програми «Надійне і прозоре адміністрування» було розроблено проект «Демографічно чутливе управління персоналом», в якому були розроблені основні принципи, що стосуються управління персоналом: вікові умови працевлаштування, зміни форм навчання, передача знань, гнучкий робочий час та організація роботи; компетентність і кваліфікація, орієнтовані на робоче місце; сучасне управління ефективністю і здоров'ям співробітників з наведенням різних практичних прикладів роботи державних адміністрацій [5]. Для реалізації кожного принципу були розроблені відповідні проекти, деякі з них ми розглянемо.

Згідно Федерального закону про статус чиновників, вони повинні повністю присвятити себе своїй професії, діяти на своїй посаді без користі для себе, найкращим чином. Державні службовці зобов'язані брати участь у заходах професійної кваліфікації, щоб підтримувати або розвивати свої знання та навички [3, п.60]. Тому одним з пріоритетних заходів у федеральній службі є впровадження проекту «Безперервне

навчання на протязі всього життя». Оскільки ефективність і надійність державної служби багато в чому визначаються кваліфікацією та мотивацією співробітників, проект полягає в тому, щоб підвищити якість та ефективність навчання без відриву від виробництва і розширити, зробити більш прозорими і доступними можливості навчання з використанням електронного та дистанційного навчання.

Федеральний університет прикладних наук (HS Bund) створив програму дистанційного навчання (адміністративне управління) для просування державних службовців та найманих працівників для висококласної нетехнічної адміністративної служби. Федеральна академія державного управління (BAkō V) зараз пропонує програму MEGA (магістр європейського управління та адміністрування) як позапрофесійну програму навчання. Також, у BAkō V тепер є широкий спектр семінарів для навчання важливих комунікацій, співпраці та соціальних навичок для федеральних службовців. З квітня 2015 р. було розроблено посібник із заохочення неформального та самостійного навчання на робочому місці, який став доступним на веб-сайті [www.bakoev.bund.de](http://www.bakoev.bund.de).

Федеральна адміністрація встановила за мету запровадити систематичну передачу знань в органах влади, яка полягає в тому, щоб уникнути втрати знань через збільшення пенсійного віку. У зв'язку з цим Федеральна академія державного управління вивчила різні інструменти передачі знань, розширила свою кваліфікаційну програму «Розвиток персоналу» за цією темою і наразі підтримує владу у створенні інструментів систематичної передачі знань.

У своїй діяльності федеральна адміністрація з метою залучення талановитих осіб з інших регіонів розширила мобільну роботу (тобто без ПК з мобільним пристроєм поза офісом) на загальнонаціональному рівні в найвищих федеральних органах влади (одинадцять безперервних операцій з сервісними угодами в шести міністерствах як пілотний проект).

Проект «Визнання та вдячність адміністративної культури» присвячений сприянню якомога ширшого розуміння важливості дбайливого ставлення до колег і шанобливої поведінки на роботі, що у свою чергу сприяє передачі досвіду і знань від більш досвідчених колег новопризначеним державним службовцям.

Таким чином, державна служба ФРН спрямовує свої дії на розвиток і збереження інституційної пам'яті шляхом передачі знань і досвіду співробітникам під час довготривалого випробувального періоду, надання службовцям можливостей для безперервного навчання протягом усієї кар'єри, розширення мобільної роботи, підняття організаційної культури в органах державної влади.

### Список використаних джерел

1. У Німеччині бракує 185 тисяч держслужбовців. – Режим

доступу: [https://zik.ua/zmi/dw/2018/01/03/u\\_nimechchyni\\_brakuie\\_185\\_tsyach\\_derzhsluzhbovtsiv\\_3217](https://zik.ua/zmi/dw/2018/01/03/u_nimechchyni_brakuie_185_tsyach_derzhsluzhbovtsiv_3217).

2. Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 2004 bis 2016 (in 1.000). – URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12910/umfrage/entwicklung-des-personalbestandes-im-oeffentlichen-dienst-in-deutschland/>

3. Bundesbeamtengesetz. – URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/bbg\\_2009/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/index.html)

4. Das Projekt «Demografiesensibles Personalmanagement». – URL: [https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Personal/Personalmanagement/demografiesensibles\\_personalmanagement\\_node.html](https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Personal/Personalmanagement/demografiesensibles_personalmanagement_node.html)

5. Maizière, O. Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber. – URL: [http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG-F-Ergebnisbericht-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG-F-Ergebnisbericht-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Вадим РАДЧЕНКО**

*здобувач кафедри права*

*та європейської інтеграції ДРІДУ НАДУ*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

У країнах Європейського Союзу розроблені і застосовуються різні схеми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності – від передачі прав власності на всю інтелектуальну власність, створену за рахунок державних коштів, до приватного сектору до системи, коли держава залишає за собою певні права власності і активно сприяє комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, які були створені за рахунок державного фінансування (Великобританія, Німеччина).

Питання використання результатів науково-технічної діяльності (передача і закріплення прав, розподіл доходів від використання тощо) в європейській практиці, як правило, регулюються спеціальним законодавством, яке постійно розвивається і вдосконалюється.

Основна тенденція в еволюції європейського законодавства полягає в лібералізації умов і розвитку стимулів для ефективного використання результатів науково-технічної діяльності.

Уніфікованого патентного законодавства в Європі не існує. Так, в Італії дослідник університету є власником патенту на винахід (університет отримує до 50 % прибутку від комерціалізації патенту), у Великобританії кожен університет має свої власні правила.

У багатьох розвинених країнах розроблені програми підтримки інновацій малих підприємств (Small Business Innovation Research Program –