

ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В СУСПІЛЬСТВІ

(Аналітична записка та рекомендації за матеріалами науково-практичного семінару, м.Тернопіль, 18-19 листопада 2010 р.)

18-19 листопада 2010 року в Тернопільському національному економічному університеті відбувся міжнародний науково-практичний семінар “Удосконалення функціональної діяльності державної служби як складової інституційного забезпечення структурних трансформацій в суспільстві”. Мета науково-практичного семінару – вироблення рекомендацій щодо удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті інституціоналізації структурних трансформацій в суспільстві та приведення її у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Організаторами заходу виступили – Міністерство освіти і науки України, Головне управління державної служби України, Тернопільський національний економічний університет, Вроцлавський економічний університет (Польща), Управління державної служби Голодержслужби України в Тернопільській області, Тернопільський регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

В роботі науково-практичного семінару взяли участь понад 200 учасників – службовці органів державної влади та органів місцевого самоврядування, керівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, координатори магістратур державної служби, науковці НАДУ при Президентові України та вищих навчальних закладів України, проректори ТНЕУ – проректор з наукової роботи ТНЕУ, д.е.н., професор З-М. В. Задорожний, проректор з науково-педагогічної роботи д.е.н., професор А. І. Крисоватий, професорсько-викладацький склад ТНЕУ, докторанти та аспіранти вищих навчальних закладів, слухачі магістратури за спеціальністю “Державна служба”.

Науковий семінар працював в режимі пленарних засідань (18.11.2010), засідань проблемних груп та виїзного ознайомлення з діяльністю місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Тернопільської області (19.11.2010).

Учасники семінару дискутували в рамках таких проблемних напрямів:

- удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті забезпечення структурної корекції економіки – завідувач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ, д.е.н., професор Мельник А. Ф., заступник голови Тернопільської обласної державної адміністрації, к.е.н., доцент Фліссак А. А.);

- структурні процеси в соціальній сфері як основа трансформації функціональної діяльності державної служби (співдоповідачі – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Васіна А. Ю., начальник Управління державної служби Голодержслужби України в Тернопільській області Хондогій І. В.);

– тенденції структурування духовно-політичної сфери та його гармонізація з боку інститутів держави (співдоповідачі – д.філософ.н., доцент, завідувач кафедри філософії та політології ТНЕУ Гончарук-Чолач Т. В., д.пед.н., професор, завідувач кафедри педагогічних та психологічних дисциплін ТНЕУ Вихрущ А. В.);

– методики оцінки конкурентоспроможності інститутів державної служби в забезпеченні структурних трансформацій в суспільстві (співдоповідачі – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Желюк Т. Л., директор адміністративно-фінансового департаменту Головного управління державної служби України Яремчук І. М.);

– удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті впровадження системи управління якістю (співдоповідачі – к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Попович Т. М., заступник начальника Тернопільського регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Лоза Р. Р.);

– трансформація функціональної діяльності служби в органах місцевого самоврядування в умовах муніципалізації (співдоповідачі – к.е.н., доцент, докторант кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Монастирський Г. Л., радник голови Тернопільської обласної ради, депутат Тернопільської міської ради Бурда І. Й.);

– забезпечення узгодження та координації функціональної діяльності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в процесі управління структурними змінами на мезорівні (співдоповідачі – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Дудкіна О. П.).

В обговоренні піднятих проблем взяли участь: начальник регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області, д.е.н., доцент Шкільняк М. М.; к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Кривокульська Н. М.; к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Круп'як Л. Б.; завідувач магістратури факультету довузівської, післядипломної і магістерської підготовки ТНЕУ, к.е.н., Шашкевич О. Л.; к.е.н., доцент кафедри фінансів ТНЕУ Тулай О. І.; к.е.н., старший викладач кафедри державного і муніципального управління ТНЕУ Лаврів Л. А.; к.е.н., доцент кафедри фінансів ТНЕУ Шаманська Н.

За результатами обговорення в ході науково-практичного семінару та представлених доповідей, зокрема професорсько-викладацького складу Вроцлавського економічного університету (Польща) – д.е.н., професора, Штраль Данути; к.е.н., Баль-Доманської Беати; к.т.н., Сей-Коляса Малгожати; к.е.н., Зелінської Анетти, підготовлено аналітичну записку та рекомендації, які пропонуються для розгляду наукової громадськості.

1. Узагальнення змін, які відбулися в суспільстві, дозволяє констатувати, що вони носять системний характер, стосуються всіх його сфер і вимагають діагностики тенденцій розвитку, як підґрунтя для об'єктивізації управлінського впливу з боку владних інституцій. Врахування діючої практики функціональної діяльності владних структур різних рівнів, напрямків модернізації державного управління, досвіду країн Європейського Союзу в сфері розвитку публічного управління, кроків уряду щодо удосконалення функцій центральних органів виконавчої влади дозволяє зробити висновок, що в Україні триває робота з удосконалення функціональної діяльності

державної служби, яка повинна активізуватись, поширитись на всі рівні управління та набрати превентивного характеру до процесів, що відбуваються в суспільстві.

2. 2.1. Аналіз змін в структурі національної економіки України дозволив учасникам семінару зробити висновок про те, що їх глибина відповідає поняттю “структурні зрушення”, які характеризуються стихійністю, відсутністю потрібної координації та логічної послідовності, недостатнім фінансовим забезпеченням, занадто великою кількістю структурних пріоритетів, спрямованих переважно на розв’язання поточних проблем. Результатом цього стали: відсутність прогресивних технологічних змін, неоптимальна галузева структура економіки; скорочення випуску товарів та послуг, занепад комплексу виробництва; неврахування інноваційного потенціалу територій, скорочення внеску обробної промисловості у виробництво ВВП, структурні зрушення в якій відбувалися на користь енергоємних виробництв з низькою часткою валової доданої вартості у валовому випуску, недостатні темпи структурного розвитку української економіки, нижча ефективність структурних змін порівняно з структурними змінами в успішних трансформаційних економіках; посилення експортної та імпоротної екзогенної залежності, висока матеріаломісткість виробництва, недостатня база оподаткування, відповідно, домінування трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів, їх напруженість, обмеженість джерел фінансування розвитку інфраструктури, напруженість балансу ринку праці, інституційна невпорядкованість міграційних процесів, обмеженість внутрішнього попиту. Зазначені особливості структурних зрушень зберігають та посилюють відтворювальні, галузеві, територіальні, зовнішньоекономічні диспропорції в національній економіці, що актуалізує в сукупності проблему удосконалення функцій державної служби в економічному блоці органів державного управління та імплементацію нових функцій, обумовлених викликами екзогенного та ендегенного характеру та спрямованих на структурну корекцію економіки.

2.2. Аналіз структурних процесів в соціальній сфері дозволив учасникам семінару визначити наступні детермінанти удосконалення функціональної діяльності державної служби: 1) необхідність усунення суперечностей формування соціальної політики України та мінімізації ризиків сучасного стану соціальної сфери; 2) необхідність імплементації в функціональну діяльність державних службовців стандартів Європейської соціальної хартії; 3) потреба розвитку інституційного забезпечення функціонування соціальної сфери, зорієнтованого на залучення потенціалу бізнесових та громадських інституцій; 4) тенденції розвитку окремих складових соціальної сфери, що сформувались в процесі трансформації суспільного розвитку.

2.3. В контексті структурування духовно-політичної сфери намітилися тенденції до: активізації громадських організацій та політичних партій в напрямку посилення впливу на діяльність владних структур в питаннях вирішення злободенних суспільних проблем; поширення форм лобювання громадськими та релігійними інституціями інтересів громадськості та соціальних груп, здійснення впливу на владу з метою підвищення якості державно-управлінських рішень; закріплення за громадськими інституціями ролі посередника між владою та суспільством, який прагне виявити проблеми суспільного розвитку і запропонувати альтернативні шляхи їх усунення.

2.4. Учасники семінару зазначили, що в діючій практиці управління державною службою триває напрацювання методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності інститутів державної служби. Діюча система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, як важлива домінанта конкурентоспроможності державної

служби, зазнає структурних трансформацій в питаннях впровадження системи стратегічного планування кадрового забезпечення, управління персоналом на основі фахових компетенцій державних службовців для визначення найбільш кваліфікованих фахівців, обізнаних із сучасними управлінськими технологіями. Триває процес створення ефективної системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері організації діяльності державної служби, запровадження міжнародних стандартів якості управління.

2.5. В напрямку удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті впровадження системи управління якістю учасники семінару констатували: що, незважаючи на позитивні тенденції запровадження систем управління якістю в органах влади, ефективність їх функціонування є невисокою, а за рівнем досконалості вони суттєво відстають від зарубіжних аналогів, зокрема моделей якості CAF, розроблених Європейським інститутом державного управління, нових версій міжнародних стандартів ISO 9001 2008 року, які ґрунтуються на інноваційних підходах сталого розвитку і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності країни, а також програми "20 ключів". Зазначене обумовлює необхідність та важливість удосконалення функціональної діяльності державної служби і підвищення якості державного управління як реакції на трансформаційні зрушення в різних сферах суспільного життя.

2.6. Учасниками семінару зазначено, що удосконалення функціональної діяльності служби в органах місцевого самоврядування в Україні зумовлено такими чинниками: інституціоналізацією місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування в нашій державі; корпоратизацією територіальних спільнот базового рівня як суб'єктів економічних відносин та зростанням їх конкурентної боротьби за ресурси на регіональному, національному та, навіть, глобальному ринках; становленням муніципального сектору економіки та зростанням конкуренції між муніципальним та приватним секторами муніципальних економічних систем; демонополізацією ринку житлово-комунальних послуг; об'єктивним трансфером інноваційних технологій муніципального та організаційного менеджментів. Серед бар'єрів удосконалення функціональної діяльності служби в органах місцевого самоврядування визначено: об'єктивний консерватизм інституту місцевого самоврядування; надмірну політизацію місцевого самоврядування в Україні; відсутність спадковості в реалізації муніципального управління між окремими каденціями місцевої влади; невисокий професіоналізм значної частини депутатів місцевих рад, їх голів та посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування; невідповідність процесу децентралізації влади в Україні та його ресурсного забезпечення; припинення процесів реформування адміністративно-територіального устрою; неефективність моделі управління місцевим економічним і соціальним розвитком; дотаційність територіальних спільнот базового рівня; неформованість цивілізованого ринку землі; структурні диспропорції муніципальної економіки; відсутність державної муніципальної політики; адміністративні перепони в імплементації технологій інструментарію муніципального менеджменту; певна відособленість управлінської діяльності органів місцевого самоврядування та суб'єктів підприємництва; невизначеність у питанні розмежування, передачі та делегування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування; нестабільність ринкової та політичної кон'юнктури в державі.

2.7. Аналіз процесів узгодження та координації функціональної діяльності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в процесі управління структурними змінами на мезорівні дозволив: констатувати наявність певної системи інституційних засобів нормативно-правового, економічного, політичного та соціального характеру, що використовуються органами регіонального управління в напрямку структурних корекцій соціально-економічного розвитку територій; діагностувати певну невідповідність функціональної структури та організаційно-ресурсного забезпечення органів влади потребам регіонального менеджменту, необхідність імплементації яких зумовлена змінами сутності та ролі органів державної влади та органів місцевого самоврядування в трансформаційних умовах; визначити проблеми застосування спеціального інструментарію та технологій муніципального і регіонального менеджменту в реалізації регіональної структурної політики; вказати на недостатнє використання контрактних засад та договірних підходів у взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо структурних змін на мезорівні.

3. 3.1. Учасники семінару констатують, що в напрямку забезпечення визначеної векторності структурних трансформацій в суспільному розвитку заслуговують на увагу запроваджувані підходи до удосконалення системи державної служби, що стосуються модернізації організаційно-методичного забезпечення її функціональних складових, запровадження нових стандартів та процедур адміністративної діяльності, інституціалізації вищого корпусу державної служби та посилення його спроможності в розробці та реалізації стратегії структурної трансформації економіки України, створення системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері організації діяльності державної служби, запровадження міжнародних стандартів якості управління, забезпечення узгодження та координації функціональної діяльності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в процесі управління структурними змінами на мезорівні, посилення іманентних національній моделі державної служби факторів конкурентоспроможності.

Проявами трансформації функціональної діяльності служби в органах місцевого самоврядування в Україні є: впровадження функції стратегічного управління; осучаснення територіального планування на основі гармонізації зонування та співробітництва із навколишніми поселеннями з використанням мотиваційних технологій; використання механізму функціональної інтеграції територіальних громад для спільного вирішення локальних питань; інформатизація муніципального управлінського простору із застосуванням сучасних інформаційних технологій (інтернет-сайти муніципалітетів, інтерактивні технології, "розумне" місто, програмне забезпечення управлінських процесів); запровадження елементів проектного менеджменту для конкурсного визначення й реалізації муніципальних пріоритетів; активізація розроблення статутів територіальних громад; використання сучасних PR-технологій, технологій конструювання іміджу та формування корпоративної культури органів влади; імплементація системи управління якістю у процес надання управлінських, послуг; промоція конкурентних переваг та просування муніципальних утворень з метою одержання преференцій у конкурентній боротьбі за інвестиційні ресурси. В напрямку реагування на виклики, пов'язані зі зміною характеристик об'єктів управління, в функціональну діяльність державної служби вже імплементовано такі функції як: постприватизаційний супровід, контролінг, ад-

міністративний аудит, стратегічне планування, підтримка підприємництва, регламентування надання адміністративних послуг.

3.2. Учасники семінару констатували, що Кабінетом Міністрів України, Головним управлінням державної служби України проведено низку розпорядчо-організаційних дій в контексті удосконалення функціональної діяльності державної служби, результатом яких стало: нове визначення завдань і функцій органів виконавчої влади; закріплення повноважень з проведення функціональних обстежень в країні як основного механізму для реформування системи та структури органів виконавчої влади; виявлення дублювання та надлишковості функцій; узагальнення даних щодо їх функціонального навантаження Голодержслужбою України; формування реєстру державних функцій центральних органів виконавчої влади, який включає 9,5 тис. позицій та постійно оновлюється; сформованість матриці функцій державного управління.

З огляду на те, що функціональна діяльність державної служби є динамічною системою, яка підлягає постійному оновленню, учасники семінару зазначають про доцільність поширення підходів, що апробовані на системі центральних органів виконавчої влади, на всі рівні державного управління; а також про надання заходам, що пов'язані з переглядом, імплементацією та запровадженням функцій в діяльність владних структур, перманентного характеру та забезпечення превентивності функцій державної служби до структурних трансформацій в суспільстві.

4. З метою удосконалення функціональної діяльності державної служби як складової інституційного забезпечення структурних трансформацій в суспільстві, учасники семінару рекомендують:

4.1. В напрямку "Удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті забезпечення структурної корекції економіки": 1) удосконалити аналітико-прогностичну діяльність на основі імплементації в практику роботи блоків органів, відповідальних за розвиток внутрішнього ринку, транспорту, енергетики та навколишнього середовища, соціальної сфери сучасних технологій моделювання економічних процесів, впровадження технологій стратегічного управління, зокрема стратегічного планування на макроекономічному, макроструктурному і мезорівнях; 2) підтримувати превентивний характер функціональної діяльності, пов'язаної з структурною корекцією національної економіки на всіх рівнях; 3) покласти в основі структурних корекцій пріоритети, зорієнтовані на модернізацію, зниження потенційної вразливості економіки України до зовнішніх і внутрішніх коливань; 4) передбачити у функціональних обов'язках державних службовців економічних служб функцію моніторингу за трансформацією структури економіки, яка б передбачала розрахунки таких індикаторів як коефіцієнти структурних зрушень, ефективність структури економіки; 5) вдосконалити функціональну діяльність блоку органів незалежних регуляторів та кластеру органів у сфері фінансів, зорієнтованих на коригування структури економіки в контексті контролю діяльності монополістів, підтримки конкуренції на ринках, податково-го стимулювання, направлено на спрямування інвестиційних потоків у пріоритетні сфери національної економіки, стимулювання інвестиційної діяльності, фінансового і кредитного стимулювання венчурного бізнесу, інфраструктурного та організаційного забезпечення інвестиційної діяльності (функціональної діяльності, спрямованої на розвиток фондового ринку, іпотеки, інвестиційних фондів, створення інституціональних інвесторів-банків довгострокового кредитування), стимулювання впровадження інвестиційних проектів (освоєння і впровадження елементів проектного менеджменту, сприяння в проведенні техніко-економічного обґрунтування проектів), стимулювання

заощаджень, як джерела інвестування національної економіки; 6) удосконалити функції, пов'язані з наданням адміністративних послуг, забезпечити залучення бізнесу до розроблення стратегій структурних корекцій економіки і їх реалізації, освоєння і більш широкої імплементації таких форм використання комунальної власності як концесія, іпотека, застава, муніципальна позика; 7) розвивати державно-приватне партнерство на основі освоєння державними службовцями функцій: визначення пріоритетних інтересів держави, визначення замовлення по проекту, ефективного розподілу ризиків, визначення потреб у спільних інвестиційних ресурсах державного і приватного секторів, формування контрактів на послуги, контрактів на управління, лізингових угод, змішаних типів контрактів, стратегічного прогнозування діяльності в рамках концесії, механізму передачі об'єкта приватному сектору тощо.

4.2. В напрямку стимулювання структурних процесів в соціальній сфері, як основи трансформації функціональної діяльності державної служби, необхідно: 1) передбачати зміну підходів до формування дієвих управлінських впливів на розвиток елементів соціальної сфери з врахуванням специфіки умов та цілей функціонування останніх; 2) переорієнтувати управлінські функції органів влади від забезпечення прямого управлінського впливу до регулювання, від дії до посередництва; 3) подолати негативні тенденції у розвитку соціальної інфраструктури та відпрацювати механізм оптимального поєднання функцій державного управління з саморегуляцією керованих об'єктів в напрямку відпрацювання технологій соціального моніторингу, розробки прогнозів та сценаріїв розвитку соціальної інфраструктури регіону, диверсифікації постачальників послуг соціальної сфери шляхом удосконалення механізмів розміщення і реалізації замовлень на надання послуг; 4) запровадити механізми міжсекторного партнерства для вирішення соціальних проблем; 5) удосконалити механізми управління галузями соціальної інфраструктури з використанням інструментарію соціального проектування, антикризового управління, адміністративного супроводу та аудиту реалізації соціальних програм; оптимізувати мережу закладів соціальної інфраструктури; 6) скоординувати діяльність органів влади та громадських інституцій в контексті підвищення ефективності державно-громадського управління освітою, культурою, охороною здоров'я.

4.3. В напрямку структурування духовно-політичної сфери та його гармонізації з боку інститутів держави доцільним є: 1) поширення практики залучення громадських організацій, незалежних груп інтересів, засобів масової інформації до прийняття рішень владними структурами; 2) формування єдиного інституційного забезпечення для всіх суб'єктів політики, що дозволить зробити політичний процес більш прозорим, а політичну діяльність більш публічною; 3) пропагування панування свободи, яка формує незалежну особистість як центральну фігуру демократичного суспільства; 4) активізація проведення просвітницької роботи, спрямованої на утвердження у суспільній свідомості демократичних цінностей та ідеалів; 5) створення умов для формування базового елементу розвиненого громадянського суспільства – середнього класу.

4.4. В напрямку забезпечення конкурентоспроможності інститутів державної служби щодо забезпечення структурних трансформацій в суспільстві: 1) підтримувати конкурентоспроможність державної служби за рахунок: формування позитивного іміджу державної служби; забезпечення підзвітності та відповідальності перед суспільством у контексті забезпечення структурних зрушень економіки відповідно до обраних пріоритетів; запровадження сучасних підходів в управлінні персоналом для реалізації нових напрямів функціональної діяльності, пов'язаної

із структурними трансформаціями національної економіки, забезпечення європейських стандартів діяльності державних службовців України; підвищення інституційної спроможності державної служби в питаннях розробки та реалізації програм структурної корекції національної економіки, направлених на формування нової якості економічного зростання України шляхом вигідного позиціонування на нових європейських та євразійських ринках; забезпечення безперервності процесу навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; використання сучасних технологій оцінювання ефективності державної служби (функціонального, стратегічного, адміністративного моніторингу, аудиту якості); 2) оцінювати рівень конкурентоспроможності державної служби як системи на основі показників питома вага витрат на залучення, розвиток, використання людського капіталу (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування) в загальній структурі витрат на державну службу (або в загальній структурі витрат бюджетних програм у сфері управління); індекс якості управління (розрахунок експертним методом на основі індексів Кауфмана–Краая політичної стабільності, результативності роботи державних інституцій, ефективності регуляторної політики; дотримання верховенства закону, рівня корупції); конкурентоспроможність державного службовця як спроможність відповідати потребам конкретної державної установи, органу влади стосовно професійно-освітнього рівня, кваліфікації, ділових та особистих якостей; 3) зміцнювати конкурентоспроможність державних службовців на ринку праці відносно відповідних професійних груп посад з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів за рахунок: ліквідації розриву у заробітній платі, доведення мінімального посадового окладу державного службовця до рівня не менше ніж три мінімальні заробітні плати, забезпечення домінування посадового окладу в оплаті праці, з подальшим застосуванням коефіцієнтів, які враховуватимуть результати роботи, підвищення кваліфікації державних службовців; підтримки добросовісної конкуренції шляхом просування на вакантну посаду з присвоєнням наступного рангу за результатами прозорого і відкритого конкурсу; 4) запровадити в рамках атестації державного службовця визначення рівня його конкурентоспроможності на основі моделі компетентності посади, яка повинна включати ключові компетентності, функціональні компетентності, специфічні компетентності.

4.5. В напрямку удосконалення функціональної діяльності державної служби в контексті впровадження системи управління якістю: 1) імплементувати функцію контролю за запровадженням системи управління якістю в посадові обов'язки керівників органів державної влади; 2) закріпити статус тимчасових робочих груп з питань впровадження систем управління якістю як постійно діючих комісій з чіткими повноваженнями щодо відслідковування процесів запровадження принципів системи управління якістю та моніторингу проблем, які виникають; 3) в розроблених програмах впровадження систем управління якістю та прийнятих заходах забезпечення її функціонування в органі влади, конкретизувати завдання щодо реалізації системи управління якістю на принципах: орієнтація на споживача; провідна роль керівника та його відповідальність; розвиток персоналу та його залучення до удосконалення; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне поліпшення результатів роботи; прийняття обґрунтованих рішень; відповідальність перед суспільством; 4) розробити чіткі системи та критерії для самооцінювання як органу влади загалом, так і кожного структурного підрозділу щодо результативності їхньої роботи та можливостей розвитку; 5) запровадити сис-

тему контролю та аудиту якості з метою створення базису для впровадження більш досконалих моделей управління якістю надання послуг в органах влади та підвищення дієвості функціонуючих систем, передбачити структурування функцій якості QFD; 6) розробити концепцію постійного покращання системи управління якістю на основі моделей Кайзена, діаграми Парето, концепції "Lean", бенчмаркінгу, системи "двадцяти ключів", які широко використовуються в практиці зарубіжних країн.

4.6. В напрямку трансформації функціональної діяльності служби в органах місцевого самоврядування в умовах муніципалізації необхідно: 1) забезпечити розроблення та реалізацію адміністративної та адміністративно-територіальної реформи; уможливити певну деполітизацію місцевого самоврядування як інституту забезпечення локального економічного розвитку та соціального обслуговування; 2) сформувати когорту професійних муніципальних менеджерів на основі становлення повноцінної вищої освіти в сфері муніципального управління; забезпечити кореляцію у співвідношенні "права – обов'язки – відповідальність" посадових осіб та службовців місцевого самоврядування; 3) застосувати механізм ресурсного зацікавлення запровадження в діяльності органів місцевого самоврядування технологій муніципального менеджменту; 4) поширити практику корпоративної взаємодії окремих територіальних спільнот базового рівня на основі функціональної координації; 5) чітко окреслити повноваження суб'єктів управління економічним і соціальним розвитком територіальних спільнот базового рівня в ієрархічному розрізі (держава, регіон, територіальна громада); 6) забезпечити наповнення нормативно-правової бази муніципального управління, як на загальнодержавному, так і локальному рівнях.

4.7. В напрямку забезпечення узгодження та координації функціональної діяльності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в процесі управління структурними змінами на мезорівні доцільно: 1) доповнити традиційний підхід формування взаємовідносин місцевих органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування на основі делегування повноважень технологією формування та задоволення вимог місцевих державних адміністрацій на основі спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту – ресурсного аналізу, проектного фінансування, кластерного та корпоративного управління, укладання договорів органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади на програмно-цільовій основі; 2) забезпечити партнерський підхід у розподілі повноважень між державною та представницькою владою в реалізації загальнодержавних та локальних стратегій розвитку; 3) вдосконалити контроль з боку місцевих державних адміністрацій за реалізацією органами місцевого самоврядування делегованих повноважень. Передача державою делегованих повноважень має відбуватися лише за умови відповідної передачі бюджетних ресурсів у вигляді закріплених за відповідними бюджетами загальнодержавних податків, зборів, обов'язкових платежів або їх частки, а також трансфертів з Державного бюджету України. Контроль реалізації делегованих повноважень в місцевому самоврядуванні повинен виконувати не лише констатуючу, а й регулятивну функцію, поєднуватися з іншими функціями державного управління, запобігати незаконній діяльності управлінського апарату органів місцевого самоврядування; 4) використовувати в процесі контролю бази даних, в яких електронна інформація про всі нормативні акти та стан їхнього виконання акумулюватиметься в режимі реального часу, зменшиться паперовий документообіг, спроститься система надання довідково-консультаційних послуг тощо; 5) удосконалити нормативне забезпечення зміцнення фінансової

бази місцевого самоврядування, трансформації бюджетного процесу, удосконалення міжбюджетних відносин, які сприятимуть становленню повноцінної фінансової бази органів місцевого самоврядування як необхідної умови для підвищення рівня та якості виконання делегованих повноважень органів виконавчої влади; 6) вдосконалити систему міжбюджетних відносин шляхом розмежування доходних джерел та витрат державного й місцевих бюджетів, повноважень і відповідальності між двома рівнями влади, що забезпечить використання механізму вирівнювання горизонтальних фіскальних дисбалансів з врахуванням податкоспроможності території.

5. Завершуючи захід, учасники прийшли до висновку, що, враховуючи необхідність забезпечення високої професійної компетенції державних службовців в сфері функціональної діяльності, передбачити запровадження у навчальних програмах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців висвітлення проблем, пов'язаних з імплементацією нових функцій в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, проведення тренінгів, семінарів, підготовку відповідних навчально-методичних матеріалів.

При підготовці аналітичної записки використані матеріали: Мельник Алли (Тернопіль), Кириленко Ольги (Тернопіль), Нижник Ніни (Київ), Гончарук-Чолач Тетяни (Тернопіль), Яремчука Ігора (Київ), Хондогій Ірини (Тернопіль), Іващука Олега (Тернопіль), Фліссака Андрія (Тернопіль), Шкільняка Михайла (Тернопіль), Вихруща Анатолія (Тернопіль), Тріпака Мар'яна (Тернопіль), Шашкевича Олександра (Тернопіль), Баль-Доманської Беати (Вроцлав, Польща), Сей-Коляса Малгожати (Вроцлав, Польща), Зелінської Анетти (Вроцлав, Польща), Яньчука Леха (Вроцлав, Польща), Васіної Алли (Тернопіль), Дудкіної Олени (Тернопіль), Желюк Тетяни (Тернопіль), Монастирського Григорія (Тернопіль), Попович Тамари (Тернопіль), Апостолук Оксани (Тернопіль), Камбура Андрія (Чернівці), Кодлубай Людмили (Харків), Козинського Сергія (Одеса), Колодій Ольги (Тернопіль), Кривокульської Наталії (Тернопіль), Круп'як Лідії (Тернопіль), Котис Наталії (Тернопіль), Круп'як Ірини (Тернопіль), Богача Юрія (Тернопіль), Лаврів Лілії (Тернопіль), Лози Романа (Тернопіль), Марковського Сергія (Київ), Мельничук Галини (Чернівці), Постнікова Володимира (Тернопіль), Сабодаш Ганни (Київ), Сагайдака Максима (Київ), Сидор Ірини (Тернопіль), Ткачук Наталії (Тернопіль), Тулай Оксани (Тернопіль), Чикало Інни (Тернопіль), Чопенко Анни (Харків), Шаманської Надії (Тернопіль), Шумади Ірини (Тернопіль), Коваль Оксани (Тернопіль).

Матеріали підготували:

Алла Мельник – д.е.н., професор, завідувач кафедри державного і муніципального управління, Тернопільський національний економічний університет;

Алла Васіна – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління, Тернопільський національний економічний університет;

Олена Дудкіна – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління, Тернопільський національний економічний університет;

Тетяна Желюк – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління, Тернопільський національний економічний університет;

Григорій Монастирський – к.е.н., доцент, докторант кафедри державного і муніципального управління, Тернопільський національний економічний університет.