

влади потрібно, щоб державна політика знаходила підтримку розуміння в суспільстві через планову діяльність органів державної влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства.

#### **Використані джерела**

1. Гаман Т. В. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади / Т. В. Гаман, О. А. Андрійчук // Університетські наукові записки. – 2011. – № 4 (40). – С. 408- 415.
2. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади / Н. Ларіна // Вісник державної служби України. – 2013. – № 2. – С. 20-23.
3. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : монографія / І. В. Пантелейчук. – К. : Альтерпрес, 2011. – 316 с.
4. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – К. : НАДУ, 2009. – 32 с.

**Козелко Віктор**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Попович Т.М.)

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРОЦЕДУР ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ В ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ**

Україна, обравши курс на європейську інтеграцію, підтвердила визнання європейських цінностей, основою яких є законність та верховенство права, демократія, рівність, дотримання прав і основоположних свобод, доброчесність, гуманізм та соціальна справедливість. Головним інструментом реформування та модернізації управління в обласній державній адміністрації мають стати міжнародні стандарти, що базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю: орієнтації на споживача; лідерства керівників; залученні працівників до процесів управління якістю та їх мотивації навчання; процесному підході; впровадженні інновацій; прийнятті рішень з урахуванням конкретних фактів; розвитку партнерських стосунків з постачальниками.

В системі оцінювання результативності діяльності державних службовців специфічною є категорія керівних кадрів, що обумовлено їх безпосередньою відповідальністю за прийняті рішення та успішність досягнення поставлених цілей [3]. Звідси, правильно організована система оцінювання результатів їх службової діяльності в обласній державній адміністрації дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень; мінімізувати конфлікти в колективі; стимулювати роботу управлінського персоналу; встановлювати справедливе співвідношення між кількістю і якістю праці та грошовим утриманням

держслужбовця; отримувати динамічну інформацію про рівень професійного розвитку держслужбовця; спостерігати динаміку зміни оцінюваних показників якості управління та проводити порівняння по групах посад, структурних підрозділах. Отже, ключовими принципами оцінювання якості управлінської діяльності в обласній державній адміністрації має стати: підтримка її престижу; гласність; усунення виявлених недоліків; облік при переміщенні кадрів; винагорода за позитивні результати [1]. На сьогодні, оцінювання службової діяльності керівного складу обласної державної адміністрації здійснюється на основі Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», наказу НАДС від 29.08.2018р. № 208-18 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»»[7;8].

Для удосконалення технології оцінки управління в обласній державній адміністрації доцільно використати зарубіжний досвід, що дає підстави сформулювати перспективні пропозиції щодо застосування інструментів оцінки для підвищення результативності службовців керівного складу [1;2;4]. Зокрема, по окремих посадах може бути встановлений особливий порядок оплати праці службовців, що ґрунтується на показниках ефективності, які визначатимуться в службовому контракті. Показники результативності мають формуватися зі списків узагальнених (єдиних для всіх органів влади) і специфічних для кожного органу. Вважаємо доцільним упроваджувати елементи управління результативністю діяльності керівників послідовно і поступово, як це реалізується у Франції, де для кожного етапу передбачається перехідний період тривалістю 3-6 років.

Формування узагальненого і специфічних списків показників ефективності полегшує процедуру встановлення критеріїв оцінки результативності управління в обласній державній адміністрації. Прикладами узагальнених показників можуть стати «середня тривалість проведення наради», «кількість прийнятих посадових осіб (консультацій по телефону) із службових питань» та ін. [2]. Між тим, потрібно враховувати, що технологія встановлення показників результативності з числа узагальнених і специфічних не цілком відповідає принципу декомпозиції цілей і завдань обласної державної адміністрації на рівень ключових керівників.

Виходячи з наведеного огляду процедур і технологій, в системі оцінювання результативності службовців керівного складу обласної державної адміністрації необхідно передбачити:

- розробку типової форми контракту (контракт на певний термін, в який включені показники результативності);
- використання методу «360 градусів» (або аналогічних методів) у процесі оцінки результативності;
- розробку методології порядку проведення інтерв'ю;
- уведення методів ранжування і практики виділення кількох груп державних службовців за рівнем результативності;
- забезпечення взаємозв'язку підсумків оцінки результативності із зміною посадового окладу і/або розміром преміювання за результатами.

Серед процедурних моментів, що потребують урегулювання в нормативних документах, найбільш важливими є розподіл повноважень щодо визначення необхідних показників результативності управління в обласній державній адміністрації, оцінки міри їх досягнення і ухвалення рішення про преміювання. Для роботи з неефективними керівниками доцільно застосувати практику «випробувального терміну», як це робиться в Бельгії, Німеччині [5]. Крім того, під час переходу більшості органів влади до управління результативністю доцільно спрямовувати рекрутинг на залучення професійних управлінців з бізнесу [4]. У подальшому функції проведення оцінки можуть бути передані спеціально уповноваженому органу з питань державної служби, як реалізовано в Канаді і Новій Зеландії (або частково, як у Великобританії, США) [1].

Отже, аналіз змісту праці управлінського персоналу в обласній державній адміністрації показує, що надзвичайно широке коло різнопланових повноважень і практичних завдань вирішується за допомогою відносно невеликого кола спабільних технологічних функцій. Головні серед них: контрольно-аналітичні, організаційно-управлінські та інформаційно-комунікаційні. Кожна з цих сукупностей функцій має свої цільові орієнтири, свої принципи і певні набори накопичених практичним досвідом «соціальних технологій», які забезпечують успішну реалізацію завдань у різних типових соціальних ситуаціях та, відповідно, можуть бути покладені в основу процедури оцінки.

#### **Використані джерела**

1. Витко Т. Добір кадрів на державну службу : зарубіжний та вітчизняний досвід. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2011. 40 с.
2. Гайдученко С. О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби : дис. канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2015. 226 с.
3. Дзюндзюк В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій : дис. ... докт. наук з держ. упр. Донецьк, 2014. 471 с.
4. Зелінський С. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Зелінський. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

5. Кравченко О. О. Впровадження політики «якості» як засіб удосконалення управління державною службою. Форум права. 2018. № 3. С. 252–257. URL :<http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08kaouds.pdf>.

6. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління. Віче. 2013. № 10. URL :<http://veche.kiev.ua/journal/3671>.

7. ТИПОВИЙ ПОРЯДОК проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». Наказ НАДС від 29.08.2018р. № 208-18 URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/4.pdf>

**Колісник Вікторія, Сисак Анастасія**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Чикало І.В.)

## **ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Довіра населення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування є однією з найважливіших проблем у політичному й соціально-економічному житті українського суспільства. Вказане обумовлено тим, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в умовах реформування та розвитку всіх сфер у державі виступають об'єктом особливої уваги з боку всього суспільства, що підвищують рівень взаємодії державних структур та громадянського суспільства, якість роботи відповідних органів влади. Зазначене актуалізує проблематику формування позитивного іміджу та довіри громадян до діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Різні аспекти формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування досліджували такі вітчизняні науковці, як: В. Авер'янов, В. Андрущенко, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Василевська, Н. Гончарук, В. Гошовська, Д. Дзвінчук, М. Канавець, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, В. Мамонова, Н. Нижник, В. Олуйко, Т. Пахомова, М. Пухтинський, О. Руденко, С. Серьогін, С. Телешун, та ін. Однак, сьогодні окреслена проблематика набуває особливого значення в контексті реалізації адміністративної реформи, що передбачає модернізацію всієї системи публічного управління та потребує подальшого вивчення.