References

1. Berry, L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. & Dotzel T. (2006), *Creating new markets through service innovation*, MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 2.

2. Kaplan, S., Palmer, D. (2010), *The future of service business innovation,* Tekes Review, 272/2010, Helsinki.

3. Knights, D., Willmott, H. C. (1987), *Organizational culture as management strategy: A critique and illustrations form financial service industry,* International Studies of Management and Organization. Vol. XVII, No. 3, pp. 40-63.

4. Schein E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass, Business & Management Series, San Francisco.

5. Hatch M.J. (2002) *Teoria organizacji [Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives]*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

6. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L.(1990). *Delivering Quality Service*, Free Press, New York.

7. Wei, L., Liu, J., Zhang, Y. and Chiu, R. K. (2008). *The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence From Chinese Enterprises.* Human Resource Management, Vol. 47, No. 4 pp. 777-794.

8. Szumal, J. L., Cooke R. A. (2000) *Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations,* [In:] *Handbook of Organizational Culture and Climate,* Sage Publications.

9. Human Synergistics, Inc. (1999) *Organizational culture inventory / Organizational effectiveness theory, Measuring how culture really works in organizations,* www.humansynergistics.com

Павло КНИШ

Тернопільський національний економічний університет, Україна

КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Україна, у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу, наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин. Новаційним положенням нового законодавства "Про державну службу" є розроблення профілю професійної

компетентності посад державної служби, тобто в новій його редакції застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в рамках нового формування цінностей та етики державної служби, інвестування в розвиток людських ресурсів два основних аспекти компетенцій проявляються як опис робочих завдань або очікуваних результатів (походять від національних систем навчання, зокрема, National Skottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative (MCI), та як опис поведінки (спеціалізація у сфері ефективного управління). Перші визначають здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації, а другі – різні варіації визначення компетенції як основної характеристики особистості, здатної досягти високих результатів у роботі [3].

Світоглядний базис керівника у галузі державного управління повинен формуватися на основі знань філософії і теорії систем. Світоглядний принцип усвідомлення єдності всього сущого особливо важливий для ефективного управління, оскільки запобігає ухваленню рішень зі «стратегічно негативним ефектом», що виникає в результаті неузгодженості цілей частини і цілого. Такі знання дають змогу майбутньому державному керівникові формувати необхідні професійні здібності і навички.

В зарубіжних країнах задля підвищення ефективності діяльності корпусу державних службовців запроваджено так звані «рамкові компетенції». Вони є набором компетенцій, які відіграють важливу роль для органу влади загалом, але також можуть використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій його керівництва [2].

Як уже зазначалося вище, ідея компетенцій найактивніше розвивалася у Великій Британії, особливо після того, як вийшла фундаментальна праця Дж. Равена. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід в тому вигляді, в якому він розвивався в усьому Королівстві, а саме – як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками.

У 2003 році був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), який:

– визначає перелік навичок державних службовців усіх рівнів, — від міністрів до рядових чиновників на місцях;

– є керівництвом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців;

– дозволяє визначити не лише систему вимог до конкретної посади, але і індивідуальний потенціал кар'єрного просування;

– включає такі кластери навичок, як: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне мислення;

– особлива роль належить навичкам у сфері роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, IT навички.

Додатково до моделей компетенцій у 2006 році був затверджений Кодекс державної служби Великобританії, який визначив як основні цінності діяльності чиновників усіх рівнів цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість, що дозволяє ввести ще один – аксіологічний – вимір.

До вищих посад державних службовців в США, застосовують стратегічний документ Ключові компетенції для вищих керівників (Executive Core Qualification), який містить п'ять груп компетенцій, а саме:

– управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування (external awareness), гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу (resilience), стратегічне мислення/бачення);

– управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття (leveraging diversity), розвиток інших (developing others), побудова команди);

– орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень (decisiveness), розбудова організації та її послуг (entrepreneurship), розв'язання проблем);

– бізнес-можливості (business acumen) (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);

– побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність (political savvy), здійснення впливу/ведення переговорів (influencing/negotiating) [2].

Досвід США цікавий тим, що під час розробки моделі компетенцій, проводяться глибокі наукові дослідження на підставі не тільки поточних, а й майбутніх вимог до компетенції керівників. Керівники є ключовим

фактором формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, які орієнтовані на інновації.

Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile) містять чотири ключові компетенції, які застосовуються централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які належать до вищого корпусу державних службовців:

– прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);

– залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів);

– стратегічне мислення (аналіз та ідеї);

– цінності та етика (доброчесність та повага).

За результатами досліджень К. Краузе, різні організації включають різну кількість показників поведінки, які оцінюються в асесмент-центрі. Втім, найпоширенішими показниками, які спостерігаються й оцінюються, є: здатність до комунікації; здатність до реалізації цілей та планів; здатність до співробітництва; управлінська компетенція; конфліктоздатність; здатність вирішувати проблеми; орієнтація на завдання; систематичне мислення; стійкість до завантаження; активність; креативність; організаційний талант; орієнтація на клієнта; відкритість; автентичність; здатність до делегування; спеціальні знання; харизма; толерантність [4].

Отже, предметом оцінки виступають: ділові й особистісні якості (властивості, риси) керівників; характеристики їхньої поведінки в різних ситуаціях; якість виконання управлінських функцій; характеристики застосовуваних засобів керівництва; показники результатів організаторської діяльності; успішність встановлення та досягнення керівниками цілей управління конкретними колективами. Поширеною є також комплексна оцінка, зміст якої передбачає різні комбінації з названих критеріїв.

До загальних критеріїв оцінювання державних керівників можна віднести критерії особистого трудового потенціалу, які сформулював В. Сороко, зокрема:

1) ставлення до себе в справах (самокритичність, самовдосконалення, самоповага);

2) ставлення до підлеглих та співробітників (об'єктивність, чуйність, взаєморозуміння, колективність, схильність до керування, прямолінійність, принциповість);

3) ставлення до справи (справедливість, сумлінність, відданість справі, ініціативність, прагнення до раціоналізму та високої якості, цілеспрямованість, обов'язковість);

4) темперамент (швидкість реакції, орієнтування, інтуїція);

5) вольові якості (наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, опанування собою, рішучість);

6) фізичні здібності (пам'ять, кмітливість, уважність, витривалість);

7) знання (рівень освіти);

8) навички та уміння (прагнення до розширення світогляду, турбота про професійне зростання, зокрема й підлеглих);

9) досвід (загальний стаж роботи, стаж роботи відповідного профілю освіти, стаж виконання певного виду трудової діяльності) [3].

Таким чином, оцінка компетенцій (якостей) керівника повинна здійснюватись за допомогою компетентнісного підходу. Одним із фундаментальних положень цього підходу є поділ усіх компетенцій (якостей) керівника на 3 категорії: професійні знання; особистісні якості; загальні/контекстні навички.

Література

1 Кляйманн М. Ассессмент-центр / М. Кляйманн ; пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 128 с.Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 67–72.

2. Онищук С. В, Книш П. В. Профілі професійної компетентності: наукове забезпечення та кращі практики / С. В. Онищук, П. В. Книш // Координати управління : зб. наук. пр. / за ред. проф. Дзвінчука І. – Вип. 3. – Івано-Франківськ : «Місто НВ», 2012. – С. 86–89.

3. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 67–72.

4. Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет и Сара Холлифорд. – М. : Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.

Наталія КОТИС

Тернопільський національний економічний університет, Україна

РЕГІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ АСИМЕТРІЙ ЇХ РОЗВИТКУ

Трансформаційні зміни знизили ступінь довіри домогосподарств до держави як гаранта соціальних інтересів, викликали гостру необхідність адаптації населення до динамічних змін, спричинених реформуванням структури інституційного середовища. У зв'язку із цим актуалізується питання наукового обґрунтування проведення соціально-економічних реформ з метою забезпечення сталого розвитку як сільських, так і міських домогосподарств у різних регіонах України та покращення рівня та якості життя населення в цілому.

Для стабільного соціально-економічного розвитку домогосподарств необхідне державне втручання, спрямоване на забезпечення сприятливих умов для отримання ними необхідних ресурсів, доходів та соціальних благ. Важливим є застосування низки соціальних технологій державного регулювання для забезпечення збалансованого розвитку домогосподарств, які передбачають регулювання оплати праці, забезпечення зайнятості населення, створення робочих місць та можливостей для працевлаштування, впровадження ефективної системи пенсійного забезпечення, адресну підтримку соціально незахищених верств населення, розвиток будівництва і доступність житла, реформування медичної галузі та покращення охорони здоров'я, ефективну демографічну політику, доступність та високу якість освіти, розвиток культури [1, с. 186].

Підкреслюючи значимість усіх перерахованих напрямів державної політики, варто зазначити, що розвиток домогосподарств у першу чергу залежить від їх матеріального становища. Значна інфляція, спад виробництва, безробіття та вимушена неповна зайнятість, недостатній рівень оплати праці, неналежні соціальні стандарти, неготовність до нової системи соціального захисту, постійне підвищення комунальних тарифів, недосконале законодавство призводять до зменшення доходів домогосподарств, більшість з яких не спроможна задовольнити власні життєві потреби та сформувати достатній рівень заощаджень.

Згідно з останніми статистичними даними кількість домогосподарств України у 2015році становила 15074 тис., з них 67%