



**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Практичний посібник
для учасників
конкурсу «Кращий
державний службовець»**

Чернігів – 2011

Практичний посібник для учасників конкурсу «Кращий державний службовець/ Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: І.А. Галайко. – Чернігів: ЦППК, 2011. – 65 с.

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (протокол № 2 від 12 квітня 2011 р.)

Укладачі:

Галайко І.А. – заступник начальника управління державної служби Головердержслужби України в Чернігівській області;

Збірник призначений для державних службовців, учасників конкурсу «кращий державний службовець», які вчаться за програмою підвищення кваліфікації державних службовців II – VII категорій посад в рамках проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2011

ЗМІСТ

1. Прийняття на державну службу та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.	4
2. Формування кадрового резерву для державної служби.	8
3. Стажування в державних органах.	10
4. Прийняття на посади державних службовців поза конкурсом.	11
5. Призначення на посади державних службовців та встановлення випробувального терміну при прийнятті на державну службу.	12
6. Спеціальні обмеження щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби.	13
7. Декларування доходів державних службовців.	14
8. Категорії посад державних службовців. Присвоєння рангів державним службовцям.	15
9. Ведення особових справ та трудових книжок державних службовців.	19
10. Оцінювання діяльності державних службовців.	21
11. Оплата праці державних службовців. Надбавки та доплати до посадових окладів державним службовцям. Заохочення державних службовців.	22
12. Відпустки та соціальні гарантії державних службовців.	28
13. Підвищення кваліфікації та організація професійної підготовки державних службовців.	31
14. Продовження терміну перебування на державній службі та припинення державної служби.	34
15. Пенсійне забезпечення державних службовців та виплата 10 посадових окладів при виході на пенсію.	38
16. Ефективність державного управління. Прийняття управлінських рішень	41
17. Модернізація державного управління і державної служби	48
18. Дрес-код державного службовця	62

Прийняття на державну службу та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.

Законом визначено, що державна служба в Україні - це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Діючим Законом України "Про державну службу" закріплено право на державну службу громадян України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України.

Статтею 15 Закону України "Про державну службу" визначено, що прийняття на державну службу на посади третьої-сьомої категорій, передбачених статтею 25 цього Закону, здійснюється на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України. Цей спосіб приймання на роботу є найбільш поширеним, оскільки питома вага державних службовців третьої-сьомої категорій, які працюють в місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, складає більше 95 відсотків.

Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169. Правові та організаційні засади проведення письмового іспиту та співбесіди кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців визначаються цим Порядком та спільним наказом Головного управління державної служби України, Національної Академії державного управління при Президентові України від 10.05.02 № 30/84 (зі змінами) "Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців", зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 24 травня 2002 року за № 446/6734.

Метою проведення іспиту є об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Об'єктивність проведення іспиту забезпечується рівними умовами (тривалість іспиту, зміст та кількість питань, підрахунок результатів тощо) та відкритістю інформації про них, єдиними критеріями оцінки.

Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду державного службовця, утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії. Очолює конкурсну комісію, як правило, заступник керівника державного органу. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу.

Керівником органу, в якому проводиться конкурс, відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців та

Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджується Порядок проведення іспиту у державному органі та Перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень цього державного органу та його структурних підрозділів. Екзаменаційні білети складаються з 5 питань. До кожного білета включаються по одному питанню на перевірку знання Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про засади запобігання та протидії корупції» та два питання на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень установи, де проводиться конкурс. Кількість білетів має бути не менше 15.

Переліки питань можуть публікуватися у відповідних друкованих засобах масової інформації та обов'язково надаватися для ознайомлення всім учасникам конкурсу при поданні документів для участі в конкурсі.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний опублікувати оголошення про проведення конкурсу в пресі або поширити через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу та довести його до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс. Згідно з Законом України «Про інформацію» (стаття 20) масова інформація - це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація. Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса) - газети, журнали, бюлетені тощо і разові видання з визначеним тиражем. Аудіовізуальними засобами масової інформації є: радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

В оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості: найменування державного органу із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів; назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою; основні вимоги до кандидатів, визначені державним органом згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців; термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу). В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить законодавству про державну службу.

Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, затвердженим наказом Головного управління державної служби України від 01.09.99 № 65 (у редакції наказу Головдержслужби України від 21.05.04 №74), який містить рекомендовані матеріали щодо типових кваліфікації та компетенції посад, передбачається, що державний службовець повинен мати, як правило, повну вищу освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень - спеціаліст, магістр за спеціальностями галузі "Державне управління" або іншими, професійно орієнтованими для державної служби, з додатковим підвищенням кваліфікації за професійними програмами вказаної галузі), а на посадах керівників структурних підрозділів та їх заступників - обов'язково повну вищу освіту.

Пунктом 13 Порядку визначений перелік документів, що мають подавати особи, які бажають взяти участь у конкурсі, до конкурсної комісії державного органу, в якому проводиться конкурс, а саме: заяву про участь у конкурсі, в якій зазначається про ознайомлення заявника із встановленими законодавством обмеженнями щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби; заповнену особову картку (форма П-2ДС) з відповідними додатками; дві фотокартки розміром 4x6 см; копії документів про освіту, засвідчені нотаріально чи в іншому встановленому законодавством порядку; відомості про доходи та зобов'язання фінансового характеру щодо себе та членів своєї сім'ї; копію першої та другої сторінок паспорта громадянина України, засвідчену кадровою службою. Особи можуть подавати додаткову інформацію стосовно своєї освіти, досвіду роботи, професійного рівня і репутації (копії документів про підвищення кваліфікації, присвоєння наукового ступеня або вченого звання, характеристики, рекомендації, наукові публікації тощо). Претендент також знайомиться із Загальними правилами поведінки державного службовця, затверджені наказом Головного управління державної служби України від 23 жовтня 2000 року № 58, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 7 листопада 2000 року за № 783/5004.

Згідно з розділом 2 Методичних рекомендацій щодо заповнення державними службовцями та особами, уповноваженими на виконання функції держави, декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї, затверджених наказом Мініфіну України від 09.04.2001 р. № 175 (із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства фінансів України від 27.02.2002 р. № 140), розділи I, II, III заповнюють державні службовці всіх категорій. Особа, яка претендує на зайняття посади державного службовця певної категорії, заповнює всі графи, передбачені для заповнення державним службовцем цієї категорії.

Забороняється вимагати відомості та документи, подання яких не передбачено законодавством.

Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на відповідність їх встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця.

Особи, які працюють в органі, де оголошено конкурс і ті, які зараховані до кадрового резерву цього органу і бажають взяти участь у конкурсі, зазначених документів до заяви не додають.

Особи, документи яких не відповідають встановленим вимогам, за рішенням голови конкурсної комісії до конкурсу не допускаються, про що їм повідомляється кадровою службою з відповідним обґрунтуванням. Проте, якщо кандидат наполягає на участі у конкурсі за даних обставин, він допускається до конкурсу, а остаточне рішення приймає конкурсна комісія. Особи, які досягли граничного віку перебування на державній службі, участі в конкурсі не беруть. Рішення комісії про недопущення до конкурсу надсилається заявникові і може бути оскаржено керівнику протягом 3 днів з дня одержання відмови комісії.

Термін прийняття документів - протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу.

Кадрова служба за погодженням з головою конкурсної комісії визначає дату проведення іспиту та повідомляє кандидатів про місце і час його проведення.

В день проведення іспиту голова або секретар конкурсної комісії детально ознайомлюють усіх кандидатів із правилами проведення іспиту. Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її складу.

Іспит складається письмово за екзаменаційними білетами, які пропонуються кандидату за його вибором і відкриваються у присутності кандидатів на заміщення вакантних посад під час складання іспиту. При підготовці відповідей на питання білета кандидатом обов'язково проставляються підпис та дата складання іспиту.

На аркуші з відповідями кандидата оцінки виставляються окремо по кожному питанню, з яких виводиться загальна сума. Під загальною сумою балів всі члени комісії проставляють свої підписи. Кандидати, які набрали загальну суму балів, що не є нижчою 50 відсотків від максимальної суми балів, яка може бути виставлена при наданні відповідей, вважаються такими, що успішно склали іспит.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців. Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

Інші кандидати, які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади, у разі їх згоди, за рішенням конкурсної комісії можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в цьому державному органі і протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу.

Якщо за результатами конкурсу не відібрано жодного з кандидатів для призначення на посаду, конкурсна комісія не може рекомендувати цих кандидатів до кадрового резерву та оголошується повторний конкурс.

Рішення комісії приймається простою більшістю голосів присутніх на її засіданні членів конкурсної комісії. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови комісії.

Засідання конкурсної комісії оформляється протоколом, у якому зазначаються результати письмового іспиту та співбесіди з кандидатами та який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і подається керівникові не пізніше ніж через два дні після голосування.

У рішенні комісії, що подається керівнику державного органу, обов'язково зазначаються пропозиції щодо призначення конкретного кандидата на вакантну посаду державного службовця та визначаються кандидатури для зарахування до кадрового резерву.

Протягом трьох днів після завершення конкурсу комісія повідомляє кандидатів про його результати.

Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом місяця з дня прийняття рішення конкурсною комісією.

Рішення конкурсної комісії може бути оскаржене учасником конкурсу керівнику відповідного державного органу протягом трьох днів після ознайомлення з цим рішенням.

Рішення керівника державного органу може бути оскаржене у порядку, визначеному законодавством, державного службовця.

Формування кадрового резерву для державної служби.

Відповідно до затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 року №199 Положення про формування кадрового резерву для державної служби (до 2001 року діяло Положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19.12.94 р. № 853 із змінами і доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 16.05.96 р. № 533, від 29.11.97 р. № 1333 та від 17.03.98 р. № 299) для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі створюється кадровий резерв.

Формування кадрового резерву повинне забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

Кадровий резерв на посади державних службовців першої - третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України та Кабінетом Міністрів України, формується на конкурсних засадах, що визначаються Кабінетом Міністрів України.

Порядок проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 року № 272.

Робота, яка проводиться з особами, зарахованими до кадрового резерву, повинна сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на майбутній посаді.

Кадровий резерв формується із:

- народних депутатів України;
- керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій;
- працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах;

- осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до
- кадрового резерву;
- випускників вищих навчальних закладів, у тому числі тих, що зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні.

Зарахування працівника до кадрового резерву проводиться за його згодою. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи зарахованого працівника.

На кожен посаду державного службовця-керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, а за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

Зарахування до кадрового резерву проводиться керівником відповідного державного органу за пропозиціями його заступників та керівників структурних підрозділів. Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, щорічно у грудні переглядається керівником державного органу. У разі необхідності до списку протягом року можуть бути внесені зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву. Зразок списку осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Зарахування до кадрового резерву затверджується наказом чи розпорядженням керівника державного органу за погодженням з іншими органами, якщо для призначення на посади, на які формується кадровий резерв, передбачається погодження кандидатур з цими органами.

З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, керівники державних органів і структурних підрозділів їхнього апарату проводять роботу згідно із затвердженими ними особистими річними планами, в яких передбачається:

- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з відповідних проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців;
- заміщення на період відсутності державного службовця посади, на яку зараховано працівника до кадрового резерву;
- участь у підготовці проектів актів законодавства та інших нормативних документів тощо;
- вивчення і аналіз виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, в тому числі на місцях.

Якщо посада, до кадрового резерву на яку зараховано працівника, стає вакантною, то він має переважне право на її заміщення при проведенні

конкурсу. Просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу поза конкурсним відбором.

Керівник державного органу несе відповідальність за ефективну підготовку і використання кадрового резерву. У разі заміщення вакантної посади керівник державного органу в поданні про призначення кандидата на цю посаду повинен зазначити, протягом якого періоду він перебував у кадровому резерві, яким чином виявив себе, а якщо не перебував - подати обґрунтовані пояснення причини невикористання кадрового резерву.

Перебування працівника у кадровому резерві може припинитися з його власної ініціативи або за вмотивованою пропозицією керівника відповідного державного органу. Виключення із списків кадрового резерву оформляється наказом чи розпорядженням керівника.

Стажування в державних органах.

Відповідно до статті 19 Закону України "Про державну службу" постановою Кабінету Міністрів України від 1.12.94 р. № 804 затверджено Положення про порядок стажування у державних органах. Воно проводиться у відповідному державному органі з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на посаду державного службовця, терміном до двох місяців.

Стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду. Відбір кандидата на стажування проводиться з ініціативи органу, де має відбуватись стажування. При цьому необхідна письмова заява самого стажиста та згода відповідних керівників за місцями його стажування та основної роботи. Працівники, які досягли пенсійного віку, до стажування не залучаються.

Зарахування на стажування, терміни та зміни порядку його проходження оформлюються наказом керівника державного органу, де проводиться стажування. Під час проходження стажування працівник повинен додержуватись правил внутрішнього трудового розпорядку державного органу, де він проходить стажування.

Стажування працівника проводиться з відривом від основної роботи. За працівником, направленим на стажування, зберігається його посада та заробітна плата за основним місцем роботи. Стажисту за основним місцем роботи відшкодовуються також витрати на проїзд до місця стажування і назад, добові за час знаходження в дорозі та наймання житла.

Витрати, пов'язані з стажуванням спеціаліста, відшкодовуються підприємствам, установам і організаціям державним органом, який запросив спеціаліста на стажування.

На період стажування за стажистом закріплюється державний службовець, відповідальний за стажування. Зміст стажування визначається індивідуальним планом, що затверджується керівником структурного підрозділу органу, де проводиться стажування.

Стажист за час проходження стажування повинен виконати індивідуальний план стажування. Після закінчення стажування він подає керівництву державного органу доповідну записку про стажування з висновками керівника структурного підрозділу щодо можливості використання його на державній службі, а за основним місцем роботи - стислий письмовий звіт. За результатами стажування у державному органі стажисту видається довідка для подання за основним місцем роботи.

Особа (не державний службовець), яка після успішного закінчення стажування виявила бажання працювати у даному державному органі, проходить конкурс відповідно до Положення про порядок проведення конкурсу при прийнятті осіб на роботу до органів виконавчої влади. При цьому їй надається перевага над особами, які беруть участь у даному конкурсі, але не проходили стажування.

Державний службовець після успішного закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору або зарахований до кадрового резерву.

Прийняття на посади державних службовців поза конкурсом

Постановою Кабінету Міністрів України від 17.06.1995 року № 423 "Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України "Про державну службу" визначено, що просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву чи пройшов стажування, а також прийняття на роботу державного службовця, який припинив державну службу у зв'язку з відставкою, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору.

Постановою Кабінету Міністрів України від 30.08.1995 року № 694 ."Про внесення доповнень до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 17 червня 1994 року № 423" встановлено, що без конкурсного відбору або стажування можуть також прийматися:

- а) державні службовці на посади:
 - керівників, які згідно з законодавством обираються або затверджуються колегіальним органом;
 - керівників, які призначаються міністрами, керівниками інших центральних органів виконавчої влади за погодженням з керівниками місцевих органів виконавчої влади;
 - спеціалістів при переміщенні їх в межах одного державного органу на рівнозначну або нижчу посаду з дотриманням вимог законодавства про працю;
- б) державні службовці, які перебували на відповідних посадах у державних органах та виконавчих органах рад, у тому числі в тих, що ліквідуються, до новостворених органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;
- в) випускники Української Академії державного управління при Президентові України та її філіалів у державні органи, які направляли їх на навчання.

Призначення на посади державних службовців та встановлення випробувального терміну при прийнятті на державну службу.

Після виконання кандидатом на посаду та державним органом усіх визначених законодавством процедур здійснюється призначення особи на посаду державного службовця.

Призначення на посаду державного службовця – це юридичний акт компетентного державного органу або посадової особи у вигляді наказу (указу, постанови, розпорядження), який визначає момент офіційного дозволу на здійснення певним суб'єктом відповідно визначеній посаді функцій, обов'язків і прав.

Наказом Державного комітету статистики України від 5 грудня 2008 року № 489 затверджено типові форми первинної облікової документації зі статистики праці.

У додатку 3 до п. 4 методичних рекомендацій щодо застосування Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади, затверджених наказом Головного управління державної служби від 5 липня 1998 року № 24, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 14 липня 1998 року за № 453/2893, наведені зразки змісту наказів (розпоряджень).

Відповідно до статті 18 Закону України "Про державну службу", при прийнятті на державну службу може встановлюватися додаткова умова-випробування терміном до шести місяців. Це рішення керівник може прийняти за наслідками конкурсу, стажування, просування по службі державного службовця, який зарахований до кадрового резерву. Випробування застосовується з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Про встановлення випробувального терміну зазначається в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу.

Особи, призначені на посади державних службовців з випробувальним терміном, Присягу державного службовця приймають при призначенні на посаду. Відповідно до Положення про ранги державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.96 року № 658, особам, призначеним на посади державних службовців з випробувальним терміном, ранги присвоюються з урахуванням його результатів, тобто після закінчення вказаного терміну.

Якщо протягом терміну випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято (за висновком керівника підрозділу), керівник органу може видати наказ (розпорядження) про звільнення працівника з посади, на яку його прийнято з випробуванням.

Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником у порядку; встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення.

Коли термін випробування закінчився успішно, керівник підрозділу органу, на посаду в якому зараховано працівника, подає керівникові органу мотивований висновок з пропозицією про присвоєння рангу

Спеціальні обмеження щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби.

Визначене Законом специфічне коло повноважень і обов'язків спричинило більш жорсткі, порівняно з Кодексом Законів про працю України, умови прийняття на посади державних службовців та проходження державної служби.

Відповідно до Кодексу, кожний працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці на одному або одночасно декількох підприємствах, в установах, організаціях. Трудовий договір може бути безстроковим, при укладанні його забороняється вимагати відомості про походження. Нормальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на тиждень. Надурочні роботи, як правило, не допускаються, а при необхідності можуть проводитися лише з дозволу профспілкового комітету.

В той же час Законами України "Про державну службу" та "Про боротьбу з корупцією", для державного службовця встановлені спеціальні обмеження щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби.

Відповідно до статті 12 Закону України "Про державну службу" не можуть бути обраними, або призначеними на посаду в державному органі та його апараті особи, які мають судимість або визначені у встановленому порядку недієздатними. Статтею 16 цього Закону визначено, що державний службовець не може брати участь у страйках та вчиняти інші дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу.

Статтею 2 Закону України "Про боротьбу з корупцією" державні службовці визначені суб'єктами корупційних діянь та інших правопорушень, пов'язаних з корупцією. Стаття 1 цього Закону визначає, що корупційними діяннями є:

а) незаконне одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, у зв'язку з виконанням таких функцій, матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг, у тому числі прийняття чи одержання предметів (послуг) шляхом їх придбання за ціною (тарифом), яка є істотно нижчою від їх фактичної (дійсної) вартості;

б) одержання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, кредитів або позичок, придбання цінних паперів, нерухомості або іншого майна з використанням при цьому пільг чи переваг, не передбачених чинним законодавством.

Подарунок (винагорода), отриманий зазначеними особами за обставин, передбачених пунктом "а" частини другої цієї статті, у тому числі такий, що надійшов без їх відома, а також вартість незаконно одержаних послуг підлягають стягненню (відшкодуванню) в дохід держави.

Статтею 5 встановлено, що державний службовець не має права:

- сприяти, використовуючи своє службове становище, фізичним і юридичним особам у здійсненні ними підприємницької діяльності, а так само в отриманні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів чи пільг з метою незаконного одержання за це матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг;

- займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо чи через посередників або підставних осіб, бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, в якому він працює, а також виконувати роботу на умовах сумісництва (крім наукової, викладацької, творчої діяльності, а також медичної практики);

- входити самостійно, через представника або підставних осіб до складу правління чи інших виконавчих органів підприємств, кредитно-фінансових установ, господарських товариств тощо, організацій, спілок, об'єднань, кооперативів, що здійснюють підприємницьку діяльність;

- відмовляти фізичним та юридичним особам в інформації, надання якої передбачено правовими актами, умисно затримувати її, надавати недостовірну чи неповну інформацію.

Державний службовець, який є посадовою особою, не має також права:

- сприяти, використовуючи своє посадове становище, фізичним та юридичним особам у здійсненні ними зовнішньоекономічної, кредитно-банківської та іншої діяльності з метою незаконного одержання за це матеріальних благ, послуг, пільг, або інших переваг;

- неправомірно втручатися, використовуючи своє посадове становище, у діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкодити виконанню ними своїх повноважень;

- бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, діяльність якого він контролює;

- надавати незаконні переваги фізичним та юридичним особам під час підготовки і прийняття нормативно-правових актів чи рішень.

Особа знайомиться з спеціальними обмеженнями, а також зазначає про це в особовій справі.

Декларування доходів державних службовців.

Особи, які претендують на зайняття посади державного службовця, та державні службовці подають відомості про доходи, зобов'язання фінансового характеру та належне їм майно, передбачені статтею 13 Закону України «Про державну службу», у вигляді декларації (постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 1995 року № 641 «Про застосування статті 13 Закону України «Про державну службу»).

Порядок заповнення декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї визначений Методичними рекомендаціями щодо заповнення державними службовцями та особами, уповноваженими на виконання функцій держави, декларації про доходи, зобов'язання фінансового характеру та майновий стан державного службовця та особи, яка претендує на зайняття посади державного службовця, щодо себе та членів своєї сім'ї, затвердженими наказом Міністерства фінансів України від 9 квітня 2001 року № 175.

Декларації про доходи державних службовців та осіб, які претендують на зайняття посади державного службовця, зберігаються в їхніх особових

справах за місцем служби (майбутньої служби) і використовуються під час вирішення питання про прийняття на державну службу, просування по службі або її припинення.

Державні службовці подають декларації про доходи за місцем служби щорічно до 15 квітня за попередній звітний рік

Державні службовці, які не мали можливості подати у зазначений термін декларації про доходи через перебування у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, через тимчасову непрацездатність, перебування за межами України, під вартою, подають декларації за звітний рік до 31 грудня.

Державні службовці, які не подали декларації про доходи з причин, вказаних вище, і припиняють трудові відносини з державними органами, в яких вони працюють, зобов'язані подати декларації до припинення трудових відносин.

Особи, які претендують на зайняття посади державного службовця, подають декларації за місцем майбутньої служби разом із заявою про прийняття на роботу або про участь у конкурсі.

У разі відкриття валютного рахунку в іноземному банку державний службовець або інша особа, уповноважена на виконання функцій держави, зобов'язана у десятиденний строк письмово повідомити про це податкову службу із зазначенням номера рахунку і місцезнаходження іноземного банку.

Категорії посад державних службовців.

Присвоєння рангів державним службовцям.

Згідно з Законом України “Про державну службу” основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу.

Відповідно до ст. 24 Закону встановлюються такі категорії посад службовців:

перша категорія - посади голів державних комітетів, що не є членами Уряду України, голів інших центральних органів державної виконавчої влади при Кабінеті Міністрів України, Постійного Представника Президента України в Республіці Крим, представників Президента України в областях, містах Києві та Севастополі, перших заступників міністрів, перших заступників голів державних комітетів, що входять до складу Уряду, керівників Адміністрації Президента України, Секретаріату Верховної Ради України та інші прирівняні до них посади;

друга категорія - посади заступників керівника Адміністрації Президента України, заступників керівника Секретаріату Верховної Ради України, заступників керівника апарату Кабінету Міністрів України, керівників структурних підрозділів Секретаріату Верховної Ради України, секретаріатів постійних комісій Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, апарату Кабінету Міністрів України, радників та помічників Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України,

заступників міністрів, заступників голів державних комітетів, які входять до складу Уряду, перших заступників, заступників голів комітетів та інших центральних органів державної виконавчої влади при Кабінеті Міністрів України, першого заступника Постійного Представника Президента України в Республіці Крим, перших заступників глав обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій та інші прирівняні до них посади;

третя категорія - посади заступників керівників структурних підрозділів, завідуючих секторами, головних спеціалістів, експертів, консультантів Адміністрації Президента України, Секретаріату Верховної Ради України і апарату Кабінету Міністрів України, заступників Постійного Представника Президента України в Республіці Крим, заступників глав обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, представників Президента України в районах, районах міст Києва та Севастополя, начальників управлінь, самостійних відділів у складі міністерств та інших центральних органів державної виконавчої влади та інші прирівняні до них посади;

четверта категорія - посади спеціалістів Адміністрації Президента України, Секретаріату Верховної Ради України і апарату Кабінету Міністрів України, заступників начальників управлінь, самостійних відділів (підвідділів) міністерств та інших центральних органів державної виконавчої влади, керівників управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій та інші прирівняні до них посади;

п'ята категорія - посади спеціалістів міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, заступників представників Президента України в районах, районах міст Києва та Севастополя, заступників керівників управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, спеціалістів апарату цих адміністрацій та інші прирівняні до них посади;

шоста категорія - посади керівників управлінь, відділів, служб районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, спеціалісти управлінь, відділів, служб обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій та інші прирівняні до них посади;

сьома категорія - посади спеціалістів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, їх управлінь і відділів та інші прирівняні до них посади.

Віднесення існуючих посад державних службовців, не перелічених у цій статті, а також віднесення до відповідної категорії нових посад державних службовців проводиться Кабінетом Міністрів України за погодженням з відповідним державним органом.

Вимоги до службовців, що займають посади, викладені у системі класифікації посад, яка розробляється Міністерством праці та соціальної політики України спільно з Головним управлінням державної служби України. Система класифікації посад викладена у двох документах – “Реєстр посад державних службовців” і “Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців”. На основі професійно-

кваліфікаційних вимог складаються оголошення про конкурс на заміщення посад і проводиться конкурс. Система класифікації посад визначає чіткі стандарти, і, таким чином, обмежує можливість прийняття рішень на власний розсуд, оскільки вона встановлює мінімальні критерії.

Система класифікації посад дозволяє молодим службовцям отримувати можливість вступати на керівні посади досить швидко, принаймні за формальними вимогами. Таким чином, ця система вважається досить гнучкою.

При прийнятті на державну службу особі присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад (стаття 26 Закону України «Про державну службу»).

Згідно зі ст. 26 Закону України «Про державну службу» встановлюються такі ранги державних службовців:

- службовцям, які займають посади, віднесені до першої категорії, може бути присвоєно 3, 2 і 1 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до другої категорії, може бути присвоєно 5, 4 і 3 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до третьої категорії, може бути присвоєно 7, 6 і 5 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до четвертої категорії, може бути присвоєно 9, 8 і 7 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до п'ятої категорії, може бути присвоєно 11, 10 і 9 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до шостої категорії, може бути присвоєно 13, 12 і 11 ранг;

- службовцям, які займають посади, віднесені до сьомої категорії, може бути присвоєно 15, 14 і 13 ранг.

Постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.1996 року №658 затверджено Положення про ранги державних службовців. Згідно з цим Положенням ранг службовцю присвоюється відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. Наказом Голодержслужби від 31 березня 2006 року № 106 затверджено Методичні рекомендації щодо застосування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 року № 658 «Про затвердження Положення про ранги державних службовців»

Ранги, які відповідають посадам першої категорії, присвоюються Президентом України. Ранги, які відповідають посадам другої категорії, присвоюються Кабінетом Міністрів України. Ранги, які відповідають посадам третьої - сьомої категорій, присвоюються керівником державного органу, в системі якого працює державний службовець.

Пропозиції щодо присвоєння рангів, які відповідають посадам державних службовців першої та другої категорій, вносяться Голодержслужбою за поданням державних органів.

У поданні державних органів про присвоєння рангів зазначається:

- при призначенні на посаду державного службовця першої та другої категорій - дата призначення на посаду з посиланням на відповідний указ, постанову, розпорядження, наказ;

- при присвоєнні державному службовцю чергового рангу у межах відповідної категорії посад - дата присвоєння попереднього рангу, номер постанови, указу, розпорядження, наказу;

- при присвоєнні державному службовцю чергового рангу достроково у межах відповідної категорії посад за виконання особливо відповідальних завдань - додаткові завдання, виконані державним службовцем на високому рівні, що мають суттєво важливе значення для держави, регіону і не співпадають з його функціональними обов'язками;

- при присвоєнні державному службовцю чергового рангу поза межами відповідної категорії посад у зв'язку з виходом на пенсію - причина звільнення; оцінка трудових досягнень державного службовця; дата виходу на пенсію; дата присвоєння попереднього рангу; якщо державному службовцю було продовжено термін перебування на державній службі, необхідно вказати номер та дату листа-погодження Голодержслужби, до якої дати продовжено термін перебування на державній службі.

Якщо до Голодержслужби направлено подання щодо присвоєння рангу та в цей час державного службовця звільнено із займаної посади або переведено на іншу посаду, необхідно терміново в офіційному порядку направити лист до Голодержслужби про відкликання зазначеного подання.

Ранги керівникам і спеціалістам органів державної виконавчої влади, що відповідають посадам третьої - сьомої категорії, присвоюються за місцем роботи керівниками цих органів.

Через два роки після присвоєння державному службовцю відповідного рангу керівник державного органу за поданням безпосереднього керівника розглядає питання щодо можливості присвоєння йому чергового рангу. Позитивне рішення приймається за умови успішної роботи державного службовця.

Період перебування особи у відпустці для догляду за дитиною не зараховується для присвоєння державному службовцю чергового рангу.

Черговий ранг не може бути присвоєний державному службовцю, до якого протягом останнього року застосовувалися дисциплінарні стягнення, а також у період проведення службового розслідування або перебування під слідством. Затримка у присвоєнні чергового рангу до одного року може застосовуватися до державного службовця як захід дисциплінарного впливу.

Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за вироком суду.

Прикінцевими та перехідними положеннями Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначено, що у разі переходу посадової особи місцевого самоврядування на державну службу рівнозначної чи нижчої категорії посад їй присвоюється ранг державного службовця на рівні рангу, який вона мала відповідно до цього Закону. Ранг такій особі має бути присвоєно одночасно з прийняттям на державну службу, навіть тоді, коли вона

призначена з випробувальним терміном, оскільки особа може бути позбавлена рангу лише за вироком суду.

Якщо державний службовець перейшов на посаду нижчої категорії або залишив державну службу, на яку потім повернувся, за ним зберігається присвоєний ранг.

Народним депутатам України, які до обрання перебували на державній службі, час виконання цих обов'язків зараховується до стажу державної служби.

Дані про присвоєння, зміну або позбавлення відповідного рангу заносяться до трудовій книжки державного службовця.

Ведення особових справ та трудових книжок державних службовців.

З початку розгляду кандидатури для призначення на посаду державного службовця розпочинається розгляд документів, які у разі призначення особи на посаду державного службовця увійдуть до її особової справи.

Порядок ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року № 731.

Наказом Голодержслужби від 5 липня 1998 року № 24, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 14 липня 1998 року за № 453/2893, затверджено Методичні рекомендації щодо застосування Порядку ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади та зразки оформлення документів особових справ.

Перед формуванням особової справи необхідно перевірити наявність на даного працівника справи в поточному архіві. Якщо вона є, слід звірити з описом наявність документів і долучити їх до документів, які подаються. При цьому запис переліку нових документів продовжується у старому описі. При потребі складається новий опис.

При початковому формуванні особової справи в опис включаються документи відповідно до їх розміщення у справі із зазначенням повної назви документа, організації, яка його видала, номера і дати документа, а також дати включення його до особової справи і кількості аркушів. Матеріали, які надійшли після призначення працівника на посаду, вносяться до опису у порядку їх надходження.

Не дозволяється розголошувати дані, які містяться в особових справах, вилучати з них документи, вносити в облікові дані будь-які зміни без відома працівника, на якого оформлена особова справа, та керівника органу і керівника кадрової служби.

Особова справа державного службовця у міру проходження державної служби доповнюється відповідними матеріалами та щорічно, до 15 квітня, уточнюється.

Зміни облікових даних працівника вносяться до розділів II, III, IV, V, VI, VII, VIII особової картки П-2ДС. Підставою для їх внесення є укази і розпорядження Президента України, накази і розпорядження міністрів, керівників інших центральних і місцевих органів виконавчої влади,

повідомлення установ і організацій, а також особисті повідомлення працівника. Всі документи, на підставі яких зроблені записи, підшиваються в особову справу і заносяться в опис документів. Потрібно, щоб документи, які долучаються до особової справи, мали необхідні підписи, дати і у разі потреби були засвідчені печаткою.

Особова картка (форма П-2ДС) з автобіографією, даними про трудову діяльність у минулому та проходження державної служби оформляються відповідно до діючої Інструкції по заповненню особових справ, затвердженої наказом Міністерства статистики України від 26 грудня 1995 року № 343, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 28 грудня 1995 року за № 484/1020.

Сформована особова справа реєструється у книзі обліку руху особових справ протягом тижня з дня призначення працівника на посаду.

Після припинення державним службовцем роботи його особова справа залишається у кадровій службі і передається до архіву в порядку, визначеному відповідною інструкцією з діловодства.

Основним документом про трудову діяльність державних службовців є трудова книжка (стаття 48 Кодексу законів про працю України).

Зразки бланків трудової книжки і вкладиша до неї затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 року № 301 «Про трудові книжки працівників».

Інструкція про Порядок ведення трудових книжок працівників затверджена наказом Міністерства праці, Міністерства юстиції та Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 року за № 110.

Усі записи у трудовій книжці про прийняття на роботу, переведення на іншу постійну роботу або звільнення, а також про нагороди та заохочення вносяться власником або уповноваженим ним органом після видання наказу (розпорядження), але не пізніше тижневого строку, а в разі звільнення - у день звільнення і повинні точно відповідати тексту наказу (розпорядження).

До трудової книжки заносяться також записи про продовження терміну перебування на державній службі, виплату 10 посадових окладів при виході на пенсію державного службовця, грошової винагороди за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків, присвоєння, зміну або позбавлення відповідного рангу.

З кожним записом, що заноситься до трудової книжки на підставі наказу (розпорядження) про призначення на роботу, переведення і звільнення, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний ознайомити працівника під розпис в особистій картці (типова відомча форма № П-2, затверджена наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 року № 277), в якій має повторюватися відповідний запис з трудової книжки (вкладиша).

Усі операції, пов'язані з одержанням і витрачанням бланків трудових книжок і вкладишів до них із зазначенням серії та номера кожного бланку вносяться до книги обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них.

Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них і книга обліку руху трудових книжок мають бути пронумеровані, прошнуровані та скріплені підписом керівника органу і печаткою.

Типові форми первинного обліку № П-9 «Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них»; № П-10 «Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них»; № П-11 «Акт на списання бланків трудових книжок або вкладишів до них», затверджені наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 року № 277 «Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу» та введені в дію з 1 січня 1996 року.

Оцінювання діяльності державних службовців.

Встановлені обмеження викликали необхідність застосування особливих форм приймання на посади державних службовців та проходження державної служби. Вони визначені Конституцією України, Законом України "Про державну службу", іншими законами, Указами Президента України, постановами Кабінету, Міністрів України.

Так, на виконання заходів щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000-2001 роки, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу, постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р. №1922 затверджено Положення про проведення атестації державних службовців. В державних органах один раз на три роки проводиться атестація державних службовців, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях. що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів.

Атестації підлягають державні службовці усіх рівнів, в тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх посадові обов'язки не змінилися.

Державні службовці, які не підлягають атестації у цьому році, мають проходити атестацію в наступний атестаційний період, тобто через два роки на третій.

У період між атестаціями з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців щороку проводиться оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків. Наказом Голодержслужби України від 31.10.2003 р. №122 (зі змінами) затверджений Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Порядок проведення щорічної оцінки в окремому державному органі визначається керівником відповідного органу з урахуванням загального порядку та особливостей кожного державного органу і затверджується наказом або іншим розпорядчим документом.

Щорічна оцінка проводиться з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності посадових осіб місцевого самоврядування, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як посадової особи місцевого самоврядування, так і органу місцевого самоврядування в цілому, виявленні організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій.

Оцінка проводиться у січні-лютому за підсумками минулого року безпосередньо керівниками структурних підрозділів, де працюють державні службовці, під час підбиття підсумків роботи за рік.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі, а також інших питань проходження державної служби.

Оплата праці державних службовців. Надбавки та доплати до посадових окладів державним службовцям. Заохочення державних службовців.

Порядок оплати праці державних службовців в Україні визначено статтею 33 Закону України "Про державну службу". Заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранг, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок.

Посадові оклади державних службовців установлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків. Доплата за ранг провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю. Надбавка за вислугу років виплачується державним службовцям щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: понад 3 роки - 10, понад 5 років - 15, понад 10 років - 20, понад 15 років - 25, понад 20 років - 30, понад 25 років - 40 відсотків.

Державним службовцям можуть установлюватися надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників та інші надбавки і доплати, а також надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань.

Джерелом формування фонду оплати праці державних службовців є Державний бюджет України та інші джерела, визначені для цієї мети положеннями про органи державної виконавчої влади, затвердженими указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України.

Умови оплати праці державних службовців, розміри їх посадових окладів, надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначені постановою Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 р. №2288 "Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого

самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів” та 38 документами (Указами Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України), на підставі яких вносились зміни і доповнення до цієї постанови.

Посадові оклади керівних працівників, спеціалістів і службовців апарату органів виконавчої влади, прокуратури, судів та інших органів, схеми яких затверджені цією постановою, підвищено на 32 відсотки згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2003 року N 1207.

Постановою надано право керівникам органів і головам рад, в межах установленого фонду оплати праці установлювати керівникам підрозділів, спеціалістам і службовцям посадові оклади відповідно до затверджених цією постановою схем посадових окладів.

Заступникам керівників, заступникам керівників структурних підрозділів, посади яких не передбачені цією постановою, посадові оклади встановлюються на 3 - 7 відсотків нижче посадового окладу відповідного керівника.

Посадові оклади окремим працівникам, посади яких не передбачені цією постановою встановлюються на рівні посадових окладів відповідних категорій спеціалістів та службовців.

Керівникам структурних підрозділів, їх заступникам, спеціалістам і службовцям надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи встановлюються у розмірі до 50 відсотків посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця, дипломатичний ранг, за класний чин, кваліфікаційний клас та спеціальні звання. У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни ці надбавки скасовуються або зменшуються.

Спеціалістам і службовцям (крім заступників керівників органів виконавчої влади, рад та їх виконавчих органів, прокуратури, судів та інших органів, керівників структурних підрозділів та їх заступників) встановлюються такі доплати:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників цих же категорій персоналу (у разі хвороби, відпустки без збереження заробітної плати тощо) - до 50 відсотків посадового окладу за основною роботою з використанням на цю мету до 50 відсотків посадового окладу відсутнього працівника;

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників-жінок, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами, а також осіб, які перебувають у частково оплачуваній відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку чи у відпустці без збереження заробітної плати тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше ніж до досягнення дитиною шестирічного віку, - до 30 відсотків посадового окладу за основною роботою, з використанням на цю мету економії заробітної плати на посадах, що займають відсутні із зазначених причин працівники;

- прокурорсько-слідчим працівникам доплати за сумісництво на вакантних посадах за місцем постійної роботи понад установлений робочий час у межах не більше чотирьох годин у робочий день чи повного робочого дня у

вихідний з оплатою за фактично виконану роботу, але не більш як 50 відсотків посадового окладу.

Преміювання працівників проводиться відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи в межах фонду преміювання, утвореного у розмірі тримісячного фонду оплати праці та економії фонду оплати праці. Крім того, державним службовцям дозволено надавати матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань та допомогу на оздоровлення в розмірі середньомісячної заробітної плати.

Крім зазначених надбавок, державним службовцям дозволено виплачувати :

- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської - 10, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу;

- доплату за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності - у розмірі відповідно 15 і 20 відсотків посадового окладу;

- надбавку за почесне звання "заслужений" - у розмірі 15 відсотків посадового окладу.

Доплати за науковий ступінь та надбавка за почесне звання виплачуються працівникам, якщо їх діяльність збігається за профілем з науковим ступенем або почесним званням.

Посадові оклади керівних працівників, спеціалістів територіальних органів урядового органу державного управління встановлюються на рівні посадових окладів відповідних категорій працівників місцевих органів центральних органів виконавчої влади (республіканських органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим).

Преміювання керівників органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів, їх заступників, встановлення їм надбавок та доплат до посадових окладів, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням органу вищого рівня у межах наявних коштів на оплату праці.

Преміювання Голови Верховної Ради Автономної Республіки Крим, голів обласних, Київської та Севастопольської міських рад, сільських, селищних, міських голів, голів районних у містах, районних рад, надання їм матеріальної допомоги, встановлення надбавок і доплат до посадових окладів здійснюється за рішенням відповідної ради у межах затвердженого фонду оплати праці працівників апарату відповідного органу.

Групи за оплатою праці працівників місцевих державних адміністрацій встановлюються відповідно до показників, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 10 червня 1992 р. N 320 "Про віднесення областей та міст до груп за оплатою праці" (ЗП України, 1992 р., N 6, ст. 150) із доповненням, внесеним постановою Кабінету Міністрів України від 19 серпня 1993 р. N 655.

Цією постановою також встановлено, що подання пропозицій Кабінетові Міністрів України щодо умов оплати праці працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, установ, організацій, що фінансуються з бюджету, здійснюється Міністерством праці та соціальної

політики; а роз'яснення щодо застосування цієї постанови надає Міністерство праці та соціальної політики разом з Міністерством фінансів.

Якщо проаналізувати все вище сказане, то система нарахування заробітної платні залишається непрозорою, посадовий оклад складає менше 25% всієї зарплатні, а решта зарплатні складається з надбавки за вислугу років, надбавки за ранг та інших надбавок. Окрім того, керівники мають право на власний розсуд призначати премії з коштів, які утворюються як економія за рахунок не заповнення вакантних місць.

Рівень заробітної платні залишається низьким і неконкурентним у порівнянні з іншими галузями економіки. Це становить явний потенційний ризик чесності та неупередженості державних службовців.

Оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Системи оплати праці в державному управлінні повинні виконувати кілька важливих функцій. Вони повинні приваблювати достатню кількість працівників із необхідними знаннями для виконання завдань, потрібних для ефективного функціонування державного управління. Їх структура та динаміка повинні давати змогу державному управлінню утримувати таких осіб і спонукати їх ефективно працювати. Ще однією додатковою та важливою метою є створення чи досягнення рівності в оплаті їх праці в приватному секторі.

На основі аналізу існуючої системи оплати праці державних службовців, можна виявити ряд труднощів при її реалізації. Це, зокрема:

- управлінські послуги, що надаються громадянам, є досить повільними й викликають багато ускладнень при їх наданні;
- існує велика кількість правил та обмежень на індивідуальну ініціативу та дії.

Слід переглянути існуючу систему обмежень, дозволів, для чого необхідно:

- посилити принцип професійних якостей у процесі набору, просування, скороченні персоналу, тощо;
- поліпшити процедури відкритого конкурсу, політики набору та оскаржень, з метою надання рівних можливостей як при вступі на державну службу, так і при її проходженні;
- поліпшити оцінювання виконавської діяльності як фактор процедур для просування по службі;
- розробити ефективну систему класифікації посад;
 - забезпечити належною заробітною платою державних службовців, оскільки вона значно нижча від оплати праці працівників на еквівалентних посадах у приватному секторі, тому моральний настрій державних службовців низький, а плинність висока; немає можливості найняти досвідчених та підготовлених людей; багато посад, що вимагають професійних знань та досвіду, вважаються вакантними.

Водночас на даному етапі реформування статусу державного службовця важливим є розширення можливості й види стимулювання діяльності державних службовців. Так, компенсувати недоліки системи винагороди можна шляхом більш повного запровадження організаційних стимулів. Серед організаційних стимулів, що спонукають державних службовців працювати краще, можна виділити ряд стимулів, основні серед яких – це відміна деяких правил і обмежень, загальних для установи; звільнення від рутинної паперової роботи й адміністративних завдань, що не потребують професійних знань чи навиків; виділення часу й засобів на діяльність, що відповідає особистим цілям; свобода вибору занять і способів діяльності; гнучкий робочий графік; наділення суттєвими правами і чіткого визначення відповідальності.

Система заохочення в багатьох організаціях будується насамперед на фінансовій винагороді, але для державних службовців це завжди найбільш важливо. Більшість із них повністю задовольняє заробітна плата й пільги, однак є й інші стимули, що набагато сильніше позначаються на діяльності державних службовців.

Ці стимули можна поділити на п'ять категорій:

1. Професійні стимули, насамперед, незалежність.
2. Трудові стимули, пов'язані з характером роботи й досягненням особистих цілей, що відповідають особистим цінностям.
3. Престиж і соціальний стан, що викликають повагу чи заздрість.
4. Стимули, пов'язані з кар'єрою та просуванням по службі.
5. Фінансові стимули, які передбачають:

- перегляд заробітної плати (двічі на рік);
- компенсації за невикористану відпустку;
- грошові премії.

Підсумовуючи сказане, хочу зупинитись на основних напрямках покращання ефективності існуючої системи оплати праці державних службовців, про які часто можна чути в останній час на конференціях, нарадах з питань державної служби, виступах Начальника Головдержслужби України, а саме:

- спростити систему оплати праці на державній службі, зменшивши число складових заробітної плати (премій, доплат за ранг, надбавки за високі досягнення тощо);
- встановити такі складові оплати праці, як надбавки за спеціальні умови роботи, у вигляді встановлених сум, не прив'язаних до посадового окладу. Таким чином підвищення посадового окладу всіх працівників не тягтиме підвищення виплат за особливі ситуації;
- у найближчому майбутньому встановити для всіх урядових установ єдині шкали заробітних плат для посад з однаковим обсягом та обов'язками ;
- якнайбільше усунути надання виплат на персональний розсуд керівників та замінити його системою оцінювання виконавської діяльності та деклараціями про політику організації, що визначили б умови, за якими працівники могли отримати додаткову оплату;

- створити систему класифікації посад, яка ґрунтується на професіях. Як тільки така система класифікації буде впроваджена, отримати ринкову інформацію для визначення належного рівня оплати праці для працівників державної служби;

- ліквідувати премії, крім премій для керівників високого рівня, але надавати ці премії за умов досягнення цілей, узгоджених до початку періоду, за який надаватиметься премія;

- на майбутнє не акцентувати увагу на вислугі років, а заохочувати ініціативу та продуктивність;

- розпочати створення всеохоплюючої інформаційної системи про персонал та вдосконалити і збільшити дані про кількісний і якісний склад державної служби;

- постійно проводити обстеження для збирання інформації про оплату праці в приватному секторі на посадах, схожих по природі з посадами в державній службі.

Удосконалення системи оплати праці має сприяти підвищенню престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобіганню проявам корупції та іншим правопорушенням.

Умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом усього періоду роботи.

За сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцям видається грошова винагорода у розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Порядок видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 212 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 2 жовтня 2003 року № 1563).

За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань (стаття 34 Закону України «Про державну службу»).

Заохочення (стимулювання) державних службовців - це позитивно стимулюючий вплив суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Заохочення сприяє поліпшенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність працівників.

Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх дотриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання цих вимог. Мета стимулювання – не взагалі спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його

працювати краще, продуктивніше. При цьому, має застосовуватися як матеріальна мотивація, так і нематеріальна.

Порядок нагородження відомчими заохочувальними відзнаками окремих державних органів влади визначається цими органами.

Відпустки та соціальні гарантії державних службовців.

Державним службовцям, згідно зі ст.35 Закону України “Про державну службу”, надається відпустка 30 календарних днів і додаткова оплачувана відпустка залежно від стажу роботи в державних органах тривалістю до 15 календарних днів. Інших додаткових оплачуваних відпусток державним службовцям зазначений Закон не передбачає.

Відповідно до статті 35 Закону України “Про державну службу” державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів з виплатою матеріальної допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу. Після прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 року №2288 – у розмірі середньомісячної заробітної плати та у такому ж розмірі – матеріальна допомога для вирішення соціально – побутових питань

Державним службовцям, які мають стаж роботи в державних органах понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлені постановою Кабінету міністрів України від 27 квітня 1994 р. N 250 “Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток” Із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 року N 1396 .

Цими постановами встановлено, що:

- державним службовцям, які мають стаж державної служби понад 10 років, посадовим особам місцевого самоврядування, які мають стаж служби в цих органах понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 5 календарних днів, а починаючи з 11-го року ця відпустка збільшується на 2 календарних дні за кожний наступний рік. Тривалість додаткової оплачуваної відпустки не може перевищувати 15 календарних днів;
- додаткові оплачувані відпустки державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування надаються одночасно із щорічною відпусткою згідно з встановленим графіком або за згодою сторін окремо від неї.

Є особливості надання відпусток державним службовцям, які працюють (перебувають у відрядженні) на територіях радіоактивного забруднення. Так, відповідно до статті 47 Закону України “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи” працівникам, які працюють (перебувають у відрядженні) на територіях радіоактивного забруднення, надається щорічна відпустка тривалістю пропорційно відпрацьованому на цих територіях часу:

- у зонах відчуження та безумовного (обов'язкового) відселення – 44 календарні дні. Загальна тривалість відпустки не повинна перевищувати 56 календарних днів;

- у зоні гарантованого добровільного відселення – 37 календарних днів. Загальна тривалість відпустки не повинна перевищувати 49 календарних днів;

- у зоні посиленого радіоекологічного контролю – 30 календарних днів. Загальна тривалість відпустки не повинна перевищувати 42 календарні дні.

У всіх випадках тривалість щорічної відпустки не повинна бути меншою за передбачену законодавством України для будь-якої категорії працівників. За працівниками, які отримують відпустку більшої тривалості, ніж передбачено цим Законом, її тривалість зберігається. Зазначені відпустки надаються без урахування додаткової відпустки, передбаченої законодавством України.

Хочу також зупинитись на особливостях надання відпустки державному службовцю в разі переведення його на інше підприємство або в установу. Адміністрація в такому випадку вправі надати йому відпустку до закінчення шести місяців роботи після переведення. У разі, коли такий працівник одержав компенсацію за невикористану відпустку за попереднім місцем роботи, відпустка надається працівникові авансом, оскільки в зв'язку з одержанням грошової компенсації необхідний для надання йому відпустки стаж обчислюється з першого дня його роботи на новому місці, без врахування часу, за який він не використав відпустку за попереднім місцем роботи.

Якщо переведений на інше підприємство, в установу працівник грошової компенсації за невикористану відпустку не одержав, необхідний для надання йому відпустки стаж обчислюється не з першого дня його роботи на новому місці, а за період, до якого включається час, за який він не використав відпустки за попереднім місцем роботи.

Згідно зі ст.24 Закону "Про відпустки" частина щорічної відпустки за бажанням працівника, в тому числі і державних службовців, замінюється грошовою компенсацією.

Згідно з частиною першою статті 19 Закону України "Про відпустки" правом на додаткову відпустку тривалістю 10 календарних днів без урахування святкових і неробочих днів (стаття 73 Кодексу законів про працю України) {Частина перша статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законами N 2128-IV ([2128-15](#)) від 22.10.2004, N 1343-VI ([1343-17](#)) від 19.05.2009, N 1959-VI ([1959-17](#)) від 10.03.2010 } користуються працюючі:

- 1) жінка, у якої є двоє або більше дітей віком до 15 років;
- 2) жінка, яка має дитину-інваліда;
- 3) жінка, яка усиновила дитину;
- 4) одинока мати;
- 5) батько, який виховує дитину без матері (у тому числі й у разі тривалого перебування матері в лікувальному закладі).
- б) особа, яка взяла дитину під опіку чи одному із прийомних батьків.

Іноді працівник водночас відноситься до декількох груп. На такий випадок частиною другою статті 19 Закону передбачено, що за наявності кількох підстав для надання додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, її

загальна тривалість не може перевищувати 17 календарних днів. {Частина друга статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом N 1343-VI (1343-17) від 19.05.2009 } { Стаття 19 в редакції Закону N 490-IV (490-15) від 06.02.2003 }

Для встановлення права на додаткову відпустку має застосовуватись таке визначення "одинокі матері" – жінка, яка не перебуває у шлюбі і у свідоцтві про народження дитини якої відсутній запис про батька дитини або запис про батька зроблено в установленому порядку за вказівкою матері; вдова; жінка, яка виховує дитину без батька (у т. ч. і розлучена жінка, яка сама виховує дитину, якщо батько не проживає разом з дитиною та відсутні інші докази його участі у вихованні дитини, не зважаючи на факт отримання аліментів, і за цих самих умов жінка, яка вийшла заміж, але її дитина новим чоловіком не всиновлена).

Для одержання одинокою матір'ю такої відпустки необхідно подати наступні документи:

- копію свідоцтва про народження дитини та довідку органів запису актів громадянського стану про підстави внесення до книги записів народжень відомостей про батька дитини;

- копію свідоцтва про народження дитини та копії свідоцтва про укладання шлюбу і свідоцтва про смерть чоловіка - для підтвердження факту, що жінка є вдовою;

- копію свідоцтва про народження дитини, копію свідоцтва про розірвання шлюбу та документ, який підтверджував би те, що батько не бере участі у вихованні дитини - для підтвердження факту, що жінка розлучена, яка дійсно виховує сама дитину (без батька).

Якщо одинока мати виховує двох дітей віком до 15 років, така відпустка надається за двома підставами: «жінка, яка має двох дітей віком до 15 років» та «одинокі матері».

Одинока мати, в якої дитина є інвалідом, має право на таку відпустку за двома підставами (17 календарних днів): "жінка, яка має дитину-інваліда" та "одинокі матері".

Якщо вдова чи розлучена жінка, яка виховує дитину без батька (у разі позбавлення його батьківських прав), вступила в новий шлюб з іншим чоловіком і її дитина від першого шлюбу ним не всиновлена, вона має право на додаткову соціальну відпустку як "одинокі матері".

Жінка, яка вдруге вийшла заміж, але її дитина від першого шлюбу новим чоловіком не всиновлена, для отримання такої відпустки має пред'явити документ, який підтверджував би те, що батько дитини не бере участі у її вихованні, та довідку органу реєстрації актів цивільного стану про те, що дитина новим чоловіком не всиновлена.

Жінка, яка має дітей від особи, з якою вона не перебувала або перебуває в зареєстрованому шлюбі (тобто від цивільного шлюбу), але з якою вона веде спільне господарство, разом живе і виховує дітей, права на таку відпустку не має.

Проте, участь батька або інших осіб в утриманні дитини не позбавляє матері статусу одинокої. Батька лише тоді може бути визнано таким, що бере участь у вихованні дитини, коли він або разом живе з дитиною, або є інші докази щоденної участі батька у вихованні дитини.

Законодавством не передбачено, які саме документи має подати жінка, яка виховує дитину без батька (у т. ч. і розлучена жінка, і жінка, яка вийшла заміж, але її дитина новим чоловіком не всиновлена).

Підвищення кваліфікації та організація професійної підготовки державних службовців.

Державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти.

Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі (стаття 29 Закону України «Про державну службу»).

Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 року № 167.

Основними видами підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують його безперервність, є:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- самостійне навчання (самоосвіта),
- тематичні постійно діючі семінари;
- участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець»;
- тематичні короткотермінові семінари, у тому числі тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також за кордоном.

Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців відбувається:

- при зарахуванні до кадрового резерву,
- зайнятті посад вищої категорії,
- перед черговою атестацією державного службовця,
- для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, – протягом першого року їх роботи.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, що розробляються навчальними закладами і затверджуються органами, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Національною

академією державного управління при Президентові України, Головдержслужбою, галузевими та регіональними радами по роботі з кадрами.

Управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців здійснюється Головдержслужбою разом з органами, на які поширюється дія Закону «Про державну службу», і органами, яким підпорядковані відповідні навчальні заклади, у межах їх повноважень.

Щорічно до 15 лютого Головдержслужбі надається інформація про стан підвищення кваліфікації державних службовців та їх кадрового резерву за попередній рік.

Фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262.

Державним замовником на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, що належать до першої - четвертої категорії посад державних службовців, є Головдержслужба.

Пропозиції щодо підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які відносяться до першої - четвертої категорій посад державних службовців, вносяться органами державної влади щороку до 15 квітня Головдержслужбі, яка їх узагальнює, формує заявку на включення до проекту державних замовлень на підвищення кваліфікації зазначеної категорії працівників у наступному році і до 15 липня в установленому порядку подає Мінекономіки.

Пропозиції щодо підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які відносяться до п'ятої - сьомої категорій посад державних службовців, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації, органи судової влади і прокуратури, інші органи державної влади подають щороку до 15 квітня Головдержслужбі, яка їх узагальнює, формує заявку на включення до проекту державних замовлень щодо підвищення кваліфікації зазначеної категорії працівників в наступному році і до 15 липня в установленому порядку подає її Мінекономіки.

Пропозиції щодо підготовки працівників органів державної влади, які відносяться до першої - четвертої категорій посад державних службовців, подаються органами державної влади Національній академії державного управління при Президентові України щодо підготовки працівників органів державної влади та органів військового управління Збройних Сил за спеціальністю «Управління у воєнній сфері» для роботи на першій - четвертій категоріях посад державних службовців у Міноборони та в органах військового управління Збройних Сил - Міноборони, щодо підготовки працівників органів державної влади за спеціальністю «зовнішня політика» - МЗС, а щодо підготовки працівників, які відносяться до п'ятої - сьомої категорій посад державних службовців, - Головдержслужбі щороку до 15 квітня в установленому порядку за формою, що визначається Мінекономіки та Головдержслужбою.

Фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262.

Методичні рекомендації щодо визначення потреб у підготовці магістрів в освітній галузі «Державне управління» й відбору осіб для направлення на навчання до Національної академії державного управління при Президентові України та вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» та підвищення кваліфікації кадрів, затверджені наказом Голодержслужби від 1 грудня 2009 року № 367.

Органи виконавчої влади у регіоні вивчають потреби та направляють їх до територіальних органів Голодержслужби для узагальнення і відповідного аналізу.

Положення про порядок прийому осіб на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» в освітній галузі «Державне управління» та працевлаштування випускників затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789.

Орган державної влади надсилає у місячний строк повідомлення вищому навчальному закладу та територіальному органу Голодержслужби про працевлаштування випускника за формою згідно з додатком 5 до зазначеного Порядку.

Облік працевлаштованих випускників ведуть кадрові служби органів державної влади, органи місцевого самоврядування та територіальні органи Голодержслужби. Моніторинг та загальний контроль за працевлаштуванням випускників здійснює Голодержслужба.

Положення про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також перелік органів, де проводиться стажування слухачів Національної академії затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 468

Органи, установи, організації подають до:

- Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Національна академія) не пізніше ніж за три місяці до початку вступних екзаменів відомості про осіб, що рекомендуються для участі у конкурсному відборі на навчання, та пропозиції щодо їх подальшого перебування на державній службі, затверджені відповідно на засіданнях Ради міністрів Автономної Республіки Крим, колегій обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;

- Національної академії (м. Київ) не пізніше ніж за два місяці до початку вступних екзаменів відомості про осіб, які вступають на навчання за спеціальностями галузі знань «Державне управління», освітньо-професійні програми яких передбачають підготовку осіб для роботи на посадах першої - третьої категорії;

- Національної академії та Голодержслужби щороку в січні підтвердження щодо перебування слухачів у відповідному кадровому резерві із зазначенням повної назви посади, на яку випускників буде призначено після закінчення Національної академії (лише органи, установи, організації, які уклали договори-направлення із слухачами Національної академії);

- Національної академії і Голодержслужби у місячний строк після прибуття випускника Національної академії повідомлення за зразком згідно з додатком 2 зазначеного Положення.

- Положення про здійснення моніторингу працевлаштування магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» затверджено наказом Голодержслужби України від 3 жовтня 2008 року № 269

Кадрові служби органів, установ, організацій здійснюють облік вступників та в десятиденний строк надають територіальному органу Голодержслужби відомості про вступників.

Органи, установи, організації, які уклали договори-направлення, щороку в січні подають до Національної академії, у серпні - до магістратур державної служби та відповідно до територіальних органів Голодержслужби підтвердження щодо перебування слухачів денної форми навчання у відповідному кадровому резерві із повною назвою посади, на яку випускників буде призначено після закінчення навчання, та підтвердження прийняття випускників на посади, зазначені у договорах-направленнях, або посади, рівноцінні за оплатою, категорією, характером діяльності тій, яку вони займали до вступу на навчання.

Орган, установа, організація після прибуття випускника на роботу бере його на облік та в десятиденний строк надає територіальному органу Голодержслужби інформацію про працевлаштування.

Продовження терміну перебування на державній службі та припинення державної служби.

Відповідно до статті 23 Закону України "Про державну службу" перебування на державній службі обмежується граничним віком: 60 років для чоловіків і 55 років для жінок. Досягнення граничного віку без продовження в установленому порядку терміну перебування на державній службі є підставою для беззастережного звільнення державного службовця з посади.

У разі необхідності керівник державного органу за погодженням з Начальником Головного управління державної служби України може продовжити термін перебування на державній службі на посадах державних службовців, але не більше як на п'ять років.

З метою впорядкування погодження продовження терміну перебування на державній службі відповідно до статті 23 Закону України "Про державну службу" Кабінет Міністрів України своєю постановою від 26.12.2003 р. №2020 затвердив Порядок погодження продовження терміну перебування на державній службі, яким визначено вимоги до оформлення державними органами, у яких працюють державні службовці, подання Начальнику

Головного управління державної служби України для розгляду та прийняття відповідного рішення.

З метою належної підготовки державними органами подань щодо погодження продовження терміну перебування на державній службі наказом Начальника Головдержслужби України від 06.02.2004 р. №25 затверджено Рекомендації щодо застосування вказаної постанови Кабінету Міністрів України, Типову форму подання та Примірний порядок погодження з керівником органу вищого рівня відповідно до підпорядкування.

Для продовження терміну перебування на державній службі державного службовця, який досяг граничного віку перебування на державній службі, встановленого статтею 23 Закону України "Про державну службу", керівник державного органу, в якому працює державний службовець, звертається до Начальника Головдержслужби з відповідним поданням. Зазначене подання погоджується з керівником органу вищого рівня в порядку підпорядкування.

Подання щодо погодження продовження терміну перебування на державній службі надсилається не пізніше ніж за місяць до досягнення державним службовцем граничного віку перебування на державній службі або закінчення терміну попереднього продовження.

Підставами для подання є вагомий внесок державного службовця у діяльність державного органу або його структурного підрозділу протягом тривалого часу, але не менше одного року, його провідна роль або участь у розробленні, впровадженні нормативно-правових актів, підготовці і виконанні державних, регіональних та галузевих програм, позитивні результати атестації та щорічної оцінки виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків і завдань, а також нагородження державними нагородами, Почесною грамотою або заохочувальними відзнаками Кабінету Міністрів України, Нагрудним знаком "Державна служба України "За сумлінну працю" або Почесною грамотою Головдержслужби, відомчими заохочувальними відзнаками.

У поданні зазначаються такі відомості про державного службовця: прізвище, ім'я, по батькові; повна дата народження (день, місяць, рік); освіта, найменування навчального закладу та рік його закінчення, освітньо-кваліфікаційний рівень та його відповідність займаній посаді, науковий ступінь і вчене звання; повна назва займаної посади, категорія посади та присвоєний ранг відповідно до запису в трудовій книжці; стаж роботи (загальний, державної служби, роботи у відповідному державному органі та на даній посаді); рівень виконання посадових обов'язків, ділові та професійні якості; підстави для продовження терміну перебування на державній службі; термін, на який необхідно продовжити перебування на державній службі; інформація щодо попереднього погодження продовження терміну перебування на державній службі.

Крім того, до подання додаються: лист-погодження керівника органу вищого рівня щодо продовження терміну перебування на державній службі; лист-погодження керівника центрального органу виконавчої влади, Голови Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голови відповідної місцевої

держадміністрації щодо продовження терміну перебування на державній службі для осіб, які призначаються на посади та звільняються з посад за погодженням з цими органами; копії атестаційного листа за результатами останньої атестації та бланку останньої щорічної оцінки виконання покладених обов'язків і завдань; копія трудової книжки, завірена в установленому порядку; копія списку осіб, зарахованих до кадрового резерву для державної служби на відповідну посаду (за встановленою формою); копія документа, що посвідчує нагородження особи державними нагородами, Почесною грамотою або заохочувальною відзнакою Кабінету Міністрів України, Нагрудним знаком "Державна служба України "За сумлінну працю" або Почесною грамотою Голодержслужби, відомчими заохочувальними відзнаками.

Подання щодо особи, яка відповідно до законодавства призначається на посаду Президентом України, Кабінетом Міністрів України, попередньо погоджується державним органом з Адміністрацією Президента України та Секретаріатом Кабінету Міністрів України.

Подання з усіма документами розглядається Начальником Голодержслужби в місячний термін з дня їх надходження. У разі потреби на запит Голодержслужби державні органи додають до подання необхідні документи та пояснення. При цьому розгляд подання відкладається до надходження зазначених документів. Порушення державними органами законодавства з питань прийняття на державну службу та проходження державної служби державним службовцем, а також вимог цього Порядку може бути підставою для відмови у погодженні продовження терміну перебування на державній службі.

Такі складнощі щодо продовження терміну перебування на державній службі небезпідставні. За даними Голодержслужби України, зростає як загальна кількість подань щодо погодження продовження терміну перебування на державній службі, так і подань щодо погодження вдруге та втретє продовження зазначеного терміну, з яких більше половини стосується керівного складу. Значна частина керівників державних органів не приділяє належної уваги забезпеченню реалізації державної молодіжної політики щодо формування управлінської еліти, залучення до системи управління молодих професійно підготовлених кадрів, як передбачено Програмою підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання, затвердженою постановою Кабінету міністрів України від 10.09.2003 р. №1444. За таких умов професійно підготовлені молоді державні службовці не бачать перспектив просування по службі, а відсутність кар'єрного росту змушує їх залишати державну службу.

Звільнення державних службовців та дотримання при цьому гарантій їх соціального захисту здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України, законами України «Про державну службу».

Крім загальних підстав, передбачених Кодексом законів про працю України (звільнення за власним бажанням, по переводу, у зв'язку з переїздом на

нове місце проживання) стаття 30 Закону “Про державну службу” передбачає наступні підстави для припинення державної служби:

1) порушення умов реалізації права на державну службу (відсутність відповідної освіти або професійної підготовки, не проходження конкурсного відбору і т.п.);

2) недотримання пов'язаних із проходженням державної служби вимог (вчинення корупційних дій або інших дій, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органа);

3) досягнення державним службовцем граничного віку проходження державної служби;

4) відставки державних службовців, які займають посади першої або другої категорії, за станом здоров'я, у випадках принципової незгоди з рішенням держоргану чи посадової особи, примушування до виконання рішення, яке суперечить чинному законодавству, або може завдати шкоди громадянам чи підприємствам; етичних перешкод для перебування на службі;

5) виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню державного службовця на державній службі (наявність близьких родинних зв'язків; притягнення до кримінальної відповідальності; судимість; визнання в результаті захворювання недієздатним);

б) відмови державного службовця від прийняття або порушення Присяги;

7) неподання або подання державним службовцем неправдивих відомостей щодо його доходів.

За державними службовцями, які займали посади першої категорії не менше трьох років і звільнені у зв'язку із зміною складу органу, де вони працювали, або закінченням терміну повноважень цього органу, зберігається середньомісячний заробіток на період працевлаштування, але не більше одного року.

У разі відставки державного службовця, який не досяг пенсійного віку, але має достатній для призначення пенсії стаж (для чоловіків — 25, для жінок — 20 років) і відпрацював на посадах першої чи другої категорії не менш як п'ять років, йому виплачується щомісячно 85 відсотків його посадового окладу з урахуванням надбавок за ранг та за вислугу років до досягнення пенсійного віку.

Зміна керівників або складу державних органів не може бути підставою для припинення державним службовцем державної служби на займаній посаді з ініціативи новопризначених керівників, крім державних службовців патронатної служби.

Відповідно до статті 40 Кодексу законів про працю України не допускається звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5 цієї статті), а також у період перебування працівника у відпустці.

Статтею 241 Кодексу законів про працю України визначено, що строки виникнення і припинення трудових прав та обов'язків обчислюються роками, місяцями, тижнями і днями. Коли строки визначаються днями, то їх обчислюють з дня, наступного після того дня, з якого починається строк. Якщо

останній день строку припадає на святковий, вихідний або неробочий день, то днем закінчення строку вважається найближчий робочий день.

Відповідно до статті 3 Закону України «Про відпустки» за бажанням посадової особи у випадку її звільнення (крім звільнення за порушення трудової дисципліни) їй має бути надано невикористану відпустку з наступним звільненням. Датою звільнення у цьому разі є останній день відпустки.

Пенсійне забезпечення державних службовців та виплата 10 посадових окладів при виході на пенсію.

Згідно з п.3 ст.37 Закону України “Про державну службу” на одержання пенсії державних службовців мають право особи, які досягли встановленого законодавством пенсійного віку, за наявності загального трудового стажу для чоловіків - не менше 25 років, для жінок - не менше 20 років, у тому числі стажу державної служби - не менше 10 років, та які на час досягнення пенсійного віку працювали на посадах державних службовців, а також особи, які мають не менше 20 років стажу роботи на посадах, віднесених до категорій посад державних службовців, - незалежно від місця роботи на час досягнення пенсійного віку.

Пенсія державним службовцям виплачується за рахунок держави і призначається в розмірі 80 відсотків від сум їх заробітної плати, на які нараховується збір на обов'язкове державне пенсійне страхування, без обмеження граничного розміру пенсії, а особам, які на час звернення за призначенням пенсії не є державними службовцями, - у розмірі 80 відсотків заробітної плати працюючого державного службовця відповідної посади та рангу за останнім місцем роботи на державній службі.

Пенсія державному службовцю виплачується у повному розмірі незалежно від його заробітку (прибутку), одержуваного після виходу на пенсію. За кожний повний рік роботи понад 10 років на державній службі пенсія збільшується на один відсоток заробітку, але не більше 90 відсотків заробітної плати, без обмеження граничного розміру пенсії.

Державний службовець, звільнений з державної служби у зв'язку з засудженням за умисний злочин, вчинений з використанням свого посадового становища, або вчиненням корупційного діяння, позбавляється права на одержання пенсії, передбаченої цією статтею. В таких випадках пенсія державному службовцю призначається на загальних підставах.

Державним службовцям у разі виходу на пенсію при наявності безперервного стажу державної служби не менше 10 років виплачується грошова допомога в розмірі 10 місячних посадових окладів. Але виплачується не в разі призначення пенсії, а в разі виходу на пенсію, тобто звільнення. Про це у трудовій книжці обов'язково робиться відповідний запис.

Особам, які мають право на пенсію із зниженим пенсійним віком, призначення пенсії державного службовця та виплата грошової допомоги провадиться також після припинення ними державної служби.

Після припинення державної служби пенсія призначається довічно.

У випадках, коли після досягнення граничного віку перебування на державній службі термін перебування на державній службі продовжено, пенсія, призначена відповідно до Закону України “Про державну службу”, виплачується з 1 числа місяця наступного за тим, в якому закінчується термін перебування на державній службі відповідно до одержаного дозволу на продовження державної служби.

Після закінчення строку, на який було продовжено термін перебування на державній службі, особа подає до органу соціального захисту населення виписку із трудової книжки із записом про звільнення з державної служби або повторного продовження терміну, повідомлення про одержання дозволу Головного управління державної служби.

Якщо після закінчення строку продовження терміну перебування на державній службі особа не подала відомостей про звільнення з державної служби або повторного продовження терміну перебування на ній, виплата призначеної пенсії відповідно до ст.37 Закону України “Про державну службу” припиняється до вирішення питання про звільнення або продовження терміну.

Особи, які мають необхідний загальний стаж та стаж державної служби, але досягли пенсійного віку, не перебуваючи на державній службі, право на пенсію відповідно до згаданої статті не мають, їм призначається пенсія на загальних підставах.

Звернення за призначенням пенсії відповідно до статті 37 Закону може здійснюватись у будь-який час після виникнення права на пенсію. При цьому факт перебування на державній службі чи її залишення на момент звернення значення не має.

В разі звернення за пенсією після припинення державної служби або після одержання дозволу на продовження державної служби відповідно до вимог статті 23 вказаного Закону, пенсія призначається і виплачується з дня звернення.

При зверненні за пенсією в період перебування на державній службі пенсія призначається з дня звільнення з посади державного службовця або з дня одержання дозволу на її продовження.

У відповідності з діючим законодавством особам, які мають право на різні державні пенсії, призначається одна пенсія за їхнім вибором. Тому необхідно мати на увазі, що у випадках, коли особа одержує пенсію, призначену відповідно до інших законів (наприклад, “Про пенсійне забезпечення”, “Про прокуратуру” та інших), то призначення пенсії відповідно до вказаного Закону здійснюється в порядку, викладеному вище, а виплата раніше призначеної пенсії припиняється і грошова допомога у розмірі 10 посадових місячних окладів не виплачується.

При призначенні пенсій по інвалідності слід мати на увазі, що пенсії по інвалідності призначаються за умови, що інвалідність встановлена в період перебування на державній службі, починаючи з 1 січня 1994 року, при наявності необхідного загального стажу і стажу державної служби не менше 10

років. Розмір пенсії встановлюється відповідно до статті 37 вказаного Закону незалежно від групи інвалідності.

Членам сім'ї державного службовця (батькам, дружині, чоловіку, дітям, які не досягли 18 років, а тим, які навчаються – до закінчення навчальних закладів, але не довше ніж до досягнення ними 23-річного віку), які були на його утриманні на момент смерті, пенсію на випадок втрати годувальника призначається в розмірі 70 відсотків посадового окладу померлого годувальника з урахуванням надбавок, передбачених Законом. Пенсія в такому розмірі виплачується незалежно від кількості членів сім'ї, які мають право на цю пенсію. Ця пенсія призначається за наявності у померлого стажу державної служби не менше 10 років та загального трудового стажу згідно зі статтями 25 і 43 закону України “Про пенсійне забезпечення”.

Особам, які на 01.01.1994 р. були пенсіонерами, пенсії по інвалідності на умовах та за нормами, передбаченими ст. 37 Закону України “Про державну службу”, призначаються за умови перебування їх на державній службі на цю дату. Зазначені пенсії призначаються державним службовцям після припинення державної служби і в період перебування на державній службі не виплачуються. Пенсії по інвалідності призначаються незалежно від дати встановлення інвалідності.

Державним службовцям, які визнані інвалідами I або II груп, при припиненні державної служби у зв'язку з виходом на пенсію відповідно до Закону України “Про державну службу”, виплачується грошова допомога у розмірі 10 посадових місячних окладів. Особам, які мають право на пенсію із зниженим пенсійним віком відповідно до чинного законодавства України, пенсії згідно із ст.37 Закону України “Про державну службу”, призначається після припинення ними державної служби і виплачується грошова допомога у розмірі 10 посадових місячних окладів.

В разі повернення на державну службу особи, якій призначена пенсія державного службовця до досягнення граничного віку, виплата пенсії державного службовця припиняється і пенсійне забезпечення здійснюється на підставі чинного законодавства. Виплата пенсії державного службовця цій особі буде поновлена після припинення нею державної служби або продовження в установленому порядку терміну перебування на державній службі.

Державний службовець, звільнений з державної служби у зв'язку з засудженням за умисний злочин, вчинений з використанням свого посадового становища, або вчиненням корупційного діяння, позбавляється права на одержання пенсії, передбаченого статтею 37 Закону України “Про державну службу”.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

Поняття ефективності державного управління.

Проблема ефективності стосується усіх сфер, видів, форм, методів організації життєзабезпечення людини. Найбільшою мірою це властиве управлінню як діяльності, що здійснюється людьми, стосовно людей та виключно в інтересах людей. Від ступеня ефективності цієї діяльності безпосередньо залежить добробут людини. Урешті-решт йдеться про ефективність суспільної системи.

Суспільству, самій державі необхідні повні й достовірні знання того, яку користь дають витрати на управління, у чому полягають об'єктивізація управління, глибина і дієвість його впливу на керовані процеси.

Виходячи з найбільш поширеного трактування поняття ефективності, **ефективність управління** — це результат, зіставлений із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень).

Проте це міркування не дає змоги кількісно визначити соціальні наслідки як результат досягнення мети управління. Визначити результат управління й оцінити зумовлений ним ефект дуже складно. Тому насамперед потрібно виділити критерії, на основі яких можна було б виміряти об'єктивізацію управління (наближення суб'єктивності управління до об'єктивних тенденцій, закономірностей, форм суспільної життєдіяльності) і висловити з цього приводу достовірні й обґрунтовані судження.

Критерії ефективності становлять собою ознаки, сторони, прояви управління, аналізуючи які можна визначати рівень і якість управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства.

Соціальна ефективність державного управління розкриває результати функціонування системи, тобто сукупності суб'єкта і керованих об'єктів державного управління, має комплексний характер.

Беручи до уваги зазначене, розрізняють три основних поняття ефективності державного управління:

- загальну соціальну ефективність державного управління;
- ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління;
- ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб.

Критерії загальної соціальної ефективності державного управління — це ті, які дають можливість бачити і, бажано, вимірювати досягнутий через державне управління рівень задоволення назрілих потреб, інтересів і цілей суспільства, окремої соціальної групи, конкретної особи. На їх основі можна визначити найголовніше: зв'язок державного управління і суспільства та готовність першого до забезпечення динаміки і гармонійності другого.

З погляду раціональності й ефективності державного управління важливо, щоб задоволення потреб і вирішення породжених ними проблем проходило стійко, надійно і безповоротно, з належною повнотою і в належний час, при оптимальному використанні суспільних ресурсів.

Критерії загальної ефективності покликані спрямовувати державне управління на потреби і проблеми суспільства та характеризувати управлінський рівень їх вирішення. Вони логічно мають включати не тільки результати суспільного виробництва, а й соціальні наслідки їх споживання, не тільки економічні, а й соціальні, духовно-ідеологічні, психологічні, політичні, історичні, екологічні, демографічні явища, тобто весь спектр явищ, відносин і процесів, необхідних для нормальної життєдіяльності людини.

До критеріїв загальної ефективності державного управління можна віднести:

- рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами за її відповідними видами;
- темпи і масштаби приросту національного багатства;
- рівень життя населення порівняно зі стандартами розвинутих країн;
- впорядкованість, безпеку, сталість та надійність суспільних відносин, їх відтворення з наростаючим позитивним результатом.

Наведені узагальнюючі критерії загальної соціальної ефективності державного управління диференціюються за сферами суспільної життєдіяльності.

Підготовка та прийняття рішень у державному управлінні

Результативність, ефективність і якість управлінських рішень досягаються тільки за умови дотримання певної послідовності їх підготовки, прийняття та реалізації. Для цього встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих виконавців, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання певних завдань.

Складність завдань державного управління вимагає застосування системного підходу до підготовки і реалізації управлінських рішень, який передбачає:

- розгляд керованого об'єкта як системи;
- віднесення проблеми, що розглядається, до компетенції окремого рівня управління, який виступає складовою загальної системи управління;
- локалізацію ситуації в межах системи, що розглядається;
- типізацію процесу прийняття рішень (з окресленням у ньому загального для вирішення завдань у рамках досліджуваної системи).

У цілому процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення включає такі етапи і стадії.

- Етап підготовки управлінського рішення. Об'єднує: визначення цілі (сукупності цілей); збір і аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації і формування проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.
- Етап прийняття і реалізації управлінського рішення охоплює: прийняття рішення (вибір одного, найбільш ефективного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських

рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення.

- Безумовно, такий поділ є умовним. За характером проміжного результату цей процес можна поділити на три етапи: цілевиявлення, розробка і прийняття рішень, організація виконання і контроль.
- Вибір цілі — відповідальна стадія процесу розробки управлінського рішення, в основі якої лежать аналіз стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену ціль порівнюють і погоджують з цілями розвитку інших об'єктів управління, які реалізуються різними суб'єктами управління у вертикальному і горизонтальному плані. При цьому встановлюють, наскільки дана ціль відповідає досягненню цілей вищого порядку. На цій стадії доцільно розробити «дерево цілей», що дасть змогу виробити струнку схему послідовного здійснення заходів у конкретній ситуації.

Для оцінювання ситуації і підготовки рішення орган управління має бути забезпечений повною і своєчасною інформацією.

Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень.

Зворотний зв'язок дає змогу коригувати помилки і відхилення, регулювати управлінські процеси. Для прийняття рішення потрібна наукова (ноу-хау), нормативна, інструктивна, правова, статистична, планова та інша інформація, яка має

- Аналіз (процесу)
- Прогноз (процесу)
- Виявлення проблемної ситуації
- Формування цілей
- Пошук та формування альтернативних рішень
- Постановка завдання
- Погодження і затвердження рішення
- Вибір рішення
- Формування та коригування плану реалізації рішення
- Облік, контроль та аналіз реалізації рішення
- Координація виконання рішення.

Джерелами інформації для прийняття управлінських рішень можуть бути норми законодавчих та інших актів; звернення громадян до державних органів щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки вищих за організаційно-правовим статусом органів державної влади, які підлягають виконанню нижчими за цим статусом органами і забезпечують реальність державного управління; факти, відносини, виявлені у процесі контролю, які відображають стан керованих об'єктів; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, що потребують оперативного і активного втручання державних органів; опитування експертів тощо.

Крім того, створюються комісії або творчі групи для вивчення питання, проводяться анкетні опитування, інтерв'ювання тощо.

У результаті глибокого і всебічного вивчення ситуації вдається виявити проблеми, вирішення яких є передумовою розв'язання поставлених завдань. Виявлення проблеми — це усвідомлення того, що виникло відхилення від встановлених спочатку правил. Оцінка проблеми — це встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблему виявлено.

Для діагностування проблеми вивчають її характер (економічний, соціальний, моральний, комплексний), встановлюють причини виникнення, фактори, що її зумовили, можливі наслідки невчасного розв'язання, її складність, межі тощо.

Про підготовку рішення може йтися тільки в тому випадку, якщо для досягнення цілі продумано різноманітні варіанти, є різні шляхи і засоби, між якими можна зробити вибір.

Альтернативи потрібно визначати з урахуванням конкретного місця (рівня управління) і часу (тривалості періоду реалізації рішення). Виявлення і вироблення повної сукупності альтернатив, які містять всі допустимі варіанти дій для досягнення поставленої цілі, належать до найбільш складних проблем державного управління.

Вироблення альтернативних варіантів рішень має базуватись на врахуванні досвіду вирішення подібних проблем, активізації творчого пошуку нових ідей, моделюванні варіантів управлінських рішень з різним поєднанням постановок і цілей, визначенні шляхів і розподілі ресурсів.

Для порівняння альтернатив і вибору кращої з них використовуються критерії оцінки досягнення цілей управлінського рішення. Критерій (оцінка) рішень — це мірило економічного і соціального ефекту, правило порівняння і вибору альтернатив.

Використання об'єктивних критеріїв оцінювання варіантів рішення дає змогу порівняти варіанти і вибрати найкращий.

При підготовці рішень у державному управлінні принципово важливо висунути і застосувати по можливості несуперечливі критерії внутрішньої (з погляду даної організації, органу) і кінцевої (суспільної, економічної тощо) доцільності тих чи інших дій керованої системи.

Тому значна увага на даному етапі має бути приділена узгодженню державних і відомчих інтересів. У принципі ефективність внутрішнього функціонування керованого об'єкта має «працювати» на ефективність суспільної життєдіяльності. Саме ті параметри, які збігаються, мають братися за критерії управлінських рішень.

Вибір критеріїв управлінських рішень у державному управлінні має здійснюватись виходячи з того, як кінцевий результат управлінського рішення вписується в запит суспільства і задовольняє суспільний розвиток.

Це вимагає при порівнянні альтернатив управлінських рішень використовувати комплекс економічних, соціальних, політичних, організаційних критеріїв. За основу необхідно взяті критерії загальної соціальної та спеціальної соціальної ефективності державного управління.

Системний підхід до підготовки і реалізації управлінських рішень вимагає не тільки структуризації цього етапу процесу управління, типізації відповідних

робіт і операцій, умов їх здійснення, а й комплексного його забезпечення стосовно змісту. Основними складовими такого комплексу є: правове, інформаційне і документальне, організаційне, технічне, психологічне, консультативно-дорадче забезпечення.

Правове забезпечення передбачає всебічне використання засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт управління з метою забезпечення високої якості підготовки і реалізації управлінського рішення і включає: вироблення довготривалих або одночасних локальних нормативних актів, що регулюють функціональні й правові відносини підлеглості та відповідальності у процесі вироблення і реалізації рішення; підготовку пропозиції про зміну чинних чи застарілих і фактично таких, що втратили силу нормативних актів, які стримують якісне вирішення проблеми; укладання необхідних угод з різними організаціями, які залучаються до розробки і реалізації рішень; документальне оформлення результатів реалізації рішень.

Інформаційне і документальне забезпечення охоплює комплекс робіт стосовно змісту й умов здійснення заключного етапу процесу управління.

Організаційне забезпечення охоплює сукупність організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандартів управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічно-го, соціально-психологічного аспектів, типових проектів організації процесу управління та інші розробки і матеріали, що сприяють чіткому і якісному впровадженню конкретної технології й організації заключного етапу процесу управління. їх практичне застосування сприяє підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів у процесі управління.

Технічне забезпечення охоплює весь комплекс завдань оснащення необхідними технічними засобами процесу управління, у тому числі даного його етапу.

Метою психологічного забезпечення є створення такого ділового клімату, психологічної атмосфери, які б стимулювали всіх учасників процесу вироблення і реалізації рішення до творчої, активної і цілеспрямованої діяльності.

Консультативно-дорадче забезпечення покликане організувати надання допомоги керівникові, колегіальному органу управління у сприйнятті поставленої на розв'язання проблеми і у визначенні ефективних шляхів її вирішення, виборі оптимальних рішень.

Різноманітність, масштабність, складність проблеми державного управління, швидке накопичення інформації, виникнення управлінських і організаційних нововведень не завжди дає змогу спеціалістам, які беруть участь у підготовці управлінських рішень, з достатньою повнотою оцінювати зміни, що стосуються проблеми, яка вирішується.

Тому до розробки управлінських рішень доцільно залучати консультантів з управління.

Процедура прийняття рішень передбачає висунення на перший план раніше обговорених властивостей управлінського рішення. На стадії прийняття

рішення дається оцінка альтернативних варіантів і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує наукове обґрунтування проекту рішення, економічне та соціальне обґрунтування, проект рішення;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої цілі.

Технологія прийняття управлінських рішень базується на використанні системи методів, які можна класифікувати у три групи: евристичні, колективні, кількісні.

Треба особливо підкреслити, що будь-яке управлінське рішення стратегічного або тактичного характеру повинне мати обов'язкове наукове обґрунтування.

- Евристичні методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень.

- Колективні методи прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо.

- Ефективними є такі методи колективної підготовки управлінських рішень: мозкового штурму (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень).

В основі кількісних методів прийняття рішень лежить вибір оптимального, шляхом комп'ютеризованої обробки великих масивів інформації.

Процедура прийняття управлінських рішень у державному управлінні часто пов'язується з таким явищем як лобізм. Лобізм — це діяльність соціальних груп, які відстоюють свої інтереси, тиск груп на органи законодавчої і виконавчої влади. Спектр форм і методів цивілізованої лобістської діяльності включає: збір інформації, її подання законодавцям; виступи на слуханнях у комітетах, фінансування виборчих кампаній тощо.

Процедура прийняття управлінського рішення завершується діями з його реалізації, до яких належать: доведення управлінських рішень до виконавців, визначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання, призначення відповідальних виконавців, конкретизація завдань і відповідальності, забезпечення ресурсами, координація дій виконавців,

коригування раніше прийнятого рішення, мотивація діяльності, облік і контроль виконання.

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Вважається, що вміння передати завдання виконавцям є основним джерелом ефективності прийнятого рішення.

У зв'язку з цим розрізняють чотири основні причини невиконання рішень:

- 1) рішення було не досить чітко сформульоване;
- 2) рішення було зрозуміле і чітко сформульоване, але виконавець його погано усвідомив;
- 3) рішення було чітко сформульоване і виконавець його добре зрозумів, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- 4) рішення було грамотно сформульоване, виконавець його усвідомив і мав усі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої погодженості з варіантом запропонованого рішення. Виконавець у цьому випадку може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Головний зміст усієї роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутньої роботи з його виконання. Важливою вимогою на цій стадії є оперативність передачі інформації у точній відповідності до адресності та змісту.

Передумовами успішної організації виконання є узгодженість розподілу завдань відповідно до реального потенціалу виконавців і дотримання балансу між зрозумілими обов'язками і наданими правами (ресурсами).

Організація виконання управлінських рішень передбачає активне використання механізму стимулювання і відповідальності, який реалізується в рамках можливостей переконувати, спонукати і примушувати.

Контроль виконання рішення є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення поставлених цілей. Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення та вчасному вжитті заходів з їх ліквідації.

У процесі контролю початкові цілі можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень, тобто основне завдання контролю полягає в тому, щоб вчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації управлінських рішень.

Дотримання вимог щодо технології прийняття і реалізації управлінського рішення є важливим фактором його результативності та ефективності.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У 2003 році, а пізніше у 2006 програмою SIGMA було проведено оцінку державного управління та державної служби.

Виявлені наступні проблеми:

- 1) слабкий професіоналізм державної служби.
- 2) сфера компетенції державної служби нечітка, що створює плутанину та правову невизначеність.
- 3) не гарантовані однорідні стандарти прийняття на службу в розрізі всього державного управління в цілому.
- 4) схема посадових окладів має недоліки, створює внутрішню несправедливість і допускає довільність у визначенні посадових окладів окремих працівників.
- 5) неточне визначення прав і обов'язків державних службовців.
- 6) слабка дисциплінарна відповідальність.
- 7) недосконала система підготовки та управління кадрами
- 8) застарілий Закон "про державну службу".

На жаль, відтоді мало що змінилося: ми маємо розбалансовану систему виконавчої влади і, як наслідок – низьку якість надання державних послуг, широке поле для корупційних правопорушень.

Але сьогодні існує унікальний момент для реформ. Існує політичний консенсус між Президентом України, Прем'єр-міністром України, Верховною Радою України.

Президент та Прем'єр-міністр мають спільне бачення щодо пріоритетних інструментів реформ:

- Новий Закон України "Про державну службу";
- Програма реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки;
- Національна стратегія людського потенціалу на 2010-2020 роки.

Сучасна українська адміністративна культура не відповідає стратегічному курсу держави до демократії та європейських стандартів. Теперішній стан речей вимагає комплексного реформування державної служби, що має розпочатися з прийняття нової редакції Закону України „Про державну службу”, публічну роботу над проектом якого веде з 2005 року Головне управління державної служби. Політичною рамкою для законопроекту стала Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні. Участь у його розробленні взяли провідні українські та іноземні експерти.

Проект Закону України "Про державну службу" розроблений в рамках проведення адміністративної реформи, одним з напрямів якої є підвищення якості державного управління.

Проект Закону України „Про державну службу” ґрунтується на новому – європейському розумінні професійності державної служби, що полягає в об'єктивності, справедливості та неупередженості при підготовці політичних та прийнятті адміністративних рішень, незалежності професійної позиції

державного службовця від впливу політичного чи приватного інтересів, відданості інтересам суспільства, лояльності до держави та її легітимного політичного керівництва.

Прийняття закону, що відповідає Конституції України та європейським принципам стане важливим кроком у державному будівництві й слугуватиме як внутрішнім інтересам суспільства й держави, забезпечуючи нову якість державного управління, так і зовнішньополітичним цілям української нації, спрямованим на інтеграцію з Європейським Союзом.

Правовою та організаційною рамкою проведення реформ має стати Програма реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки, яка включає 3 основні цілі та 10 підцілей:

1. Модернізація державного управління:

- нова структура органів влади;
- реформування місцевих державних адміністрацій;
- делегування контрольних функцій держави професійним асоціаціям.

Реформу вже розпочато на центральному рівні: суттєво реформовані центральні органи виконавчої влади. Згідно з Указом Глави держави від 9 грудня 2010 року майже вдвічі скорочена кількість членів Кабінету Міністрів. Із 112 органів центральної влади створено 63, майже на 30% скорочена чисельність їх працівників.

Між ними більш раціонально розподілені повноваження і сфери відповідальності.

Основна задача реформи – ліквідація дублюючих функцій, перш за все, у виконавчій владі. Систематизувати, зробити простими і зрозумілими відносини між органами державної влади, що сприятиме підвищенню ефективності їх роботи.

Проведення адмінреформи істотно скоротить бюджетні витрати на утримання державного апарату.

Скорочення таких витрат на 30-40% - це скорочення потенційних витрат, пов'язаних із зайвими чергами, зайвими паперами, зайвими документами

2. Модернізація державної служби:

- реформа управління персоналом;
- розвиток вищого корпусу державної служби;
- удосконалення системи навчання державних службовців;
- управління конфліктом інтересів на державній службі.

Модернізація системи професійного розвитку державних службовців полягає в урегулюванні правового статусу навчальних закладів, які надають освітні послуги у сфері державної служби; розробці нових навчальних програм, які мають бути орієнтовані на кар'єрний зріст державних службовців і передбачають перехід від нижчих до вищих категорій; усуненні недоліків в методиці оцінки навчальних потреб; запровадженні системного планування професійного розвитку викладацького складу навчальних закладів; посиленні мотивації кращих державних службовців до навчання та підвищення кваліфікації, а також практичної професійної підготовки; приведенні вартості навчання у відповідність із якістю навчальної послуги, забезпеченні цільового

використання державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу органів влади; подальшому розвитку системи оцінки якості підготовки фахівців.

Створення Школи вищого корпусу державної служби є першим кроком до інституалізації та розвитку вищого корпусу державної служби через професійну орієнтацію та консультування, в тому числі новопризначених керівників вищої ланки; обмін набутим управлінським досвідом між державними топ-менеджерами, формування та підтримку нової української адміністративної культури та традиції; регулярну оперативну підготовку вищого корпусу державної служби.

Сьогодні за відсутності розмежування політичних і адміністративних посад змінюваність кадрів на посадах першої та другої категорії посад державних службовців є занадто високою, і тому необхідні оперативні практично орієнтовані тренування новопризначених на такі посади. Згадані тренування - світова практика, вони необхідні для забезпечення якнайшвидшого опанування керівниками дорученими їм сферами державного управління, скоординованих дій вищих управлінців, спрямованих на виконання поставлених урядом завдань.

У зв'язку з цим Голодержслужбою підготовлено ексклюзивне видання для новопризначених керівників - "Порядок денний для нового міністра", дванадцять розділів якого містять рекомендації щодо конкретних кроків, які повинен зробити при вступі на посаду будь-який керівник, що працює у системі виконавчої влади. Посібник, по суті, пропонує загальну робочу рамку організації роботи органу виконавчої влади, яка містить три основні складові: по-перше, цикл реалізації державної політики: від аналізу політики через стратегічне планування і бюджетування до оцінки впливу політики; по-друге, побудову інституції: визначення місії, завдань і функцій, створення оптимальної організаційної структури, формування її кадрового складу, встановлення стандартів і процедур діяльності; по-третє, шість горизонтальних систем державного управління, як вони застосовуються в межах конкретного органу влади: система прийняття рішень, система державної служби, система управління видатками державного бюджету, система внутрішнього фінансового контролю, система зовнішнього аудиту, система державних закупівель.

Врегулювання конфлікту інтересів та запобігання корупції вимагає у першу чергу прийняття Закону України «Про конфлікт інтересів у діяльності публічних службовців» (реєстр. № 4420), розроблення та прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на впровадження нового антикорупційного законодавства, серед них:

- проект окремого закону про декларування доходів публічних службовців та запровадження системи вибіркового аудиту декларацій шляхом створення спеціальної інспекції з декларування та аудиту майна державних службовців;

- проект рішення Уряду щодо належного ресурсного забезпечення проведення спеціальної перевірки відомостей, які подають кандидати на зайняття посад державних службовців;

- щодо переведення процедури державних закупівель в електронну форму;

- про створення громадської організації, що займатиметься питаннями запобігання корупції, з відповідними філіями при органах влади на основі існуючих громадських рад при Кабінеті Міністрів центральних органах виконавчої влади;

--стосовно забезпечення відсутності перешкод для громадянського суспільства для нагляду за державними інституціями;

--запровадження нових підходів до навчання державних службовців щодо запобігання та протидії проявам корупції.

3. Електронне урядування, як інструмент для реалізації перших двох цілей:

- безпаперові технології відомчої та міжвідомчої комунікації (електронний документообіг в органах влади з використанням електронного цифрового підпису);

- єдина інформаційно-комунікаційна система підтримки управління персоналом на державній службі, основою якої стане Національна база електронних особових справ державних службовців;

- переведення надання державних послуг у режим он-лайн як кінцева мета і основний смисл «електронної державної служби».

Сьогодні у режимі безпаперового документообігу працює 100% персоналу центрального апарату Голодержслужби, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Школи вищого корпусу державної служби, завершується інтеграція з її територіальними органами. Усіх працівників забезпечено особистими юридично значимими електронними цифровими підписами, які є головним інструментом забезпечення легітимності безпаперового документообігу.

Активне переведення документообігу Голодержслужби у безпаперову форму має початок з 2004 року, мало на меті не створення формального дубляжу паперового обігу документів, а саме відмову від паперу та забезпечення функціонування легітимного повністю безпаперового документообігу.

Дивлячись у майбутнє, вже сьогодні можна говорити, що лише глобальний безпаперовий документообіг, об'єднавши у єдиній мережі органи влади, в змозі забезпечити швидкий цілісний документообіг, що ведеться за єдиними оптимальними правилами та регламентами, об'єднує усі типи документів, у тому числі ті, що містять інформацію із обмеженим доступом, скеровується єдиною загальнодержавною довідниковою базою, актуальність якої постійно підтримується на належному рівні, та забезпечує реальні можливості для зміни філософії організації роботи органів влади внаслідок відходу від практики контролю формального виконання документів та запровадження аналізу ступеня досягнення результату та якості кінцевого продукту.

Одним із важливих аспектів модернізації державного управління є створення автоматизованих систем підтримки державних бізнес-процесів управління персоналом.

Існуючий стан автоматизації управління персоналом в системі державної служби характеризується використанням окремих комп'ютерних систем автоматизації кадрового обліку, які дозволяють вести особові картки державних службовців в електронному вигляді, а також передавати цю інформацію для зберігання та аналітичної подальшої обробки до Головного управління державної служби України та її територіальних органів.

Основою системи автоматизації кадрового обліку в органах державної влади є система «Картка», яка використовується у щоденній роботі понад 5700 центральними та місцевими органами виконавчої влади, обсяг бази особових карток складає 82,7% від загальної чисельності державних службовців в Україні.

Подальше зростання показника обсягу накопичених особових карток до 100% неможливе за причиною децентралізованої архітектури системи.

Суттєвим фактором обмеження використання системи «Картка» є вимога забезпечення захисту персональної інформації.

Низька якість та неповнота бази електронних карток не дозволяють вирішувати основні завдання щодо планування персоналу, підбору кадрів, заміщення вакантних посад, отримання аналітичних довідок стосовно кількісного та якісного складу персоналу в системі державної служби.

Десятирічний досвід використання кадровими службами органів виконавчої влади системи «Картка» та інших систем автоматизації кадрового обліку дозволив узагальнити переваги та недоліки існуючих систем та сформулювати основні принципи та вимоги до створення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, які покладені в основу Національної бази електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (далі - НБДС).

НБДС передбачає перехід від традиційної децентралізованої архітектури систем автоматизації кадрового обліку до централізованої схеми доступу до інтегрованих інформаційних ресурсів з використанням сучасних веб-технологій, який забезпечить ведення єдиної особової справи державного службовця будь якого рівня незалежно від його переміщень, звільнень, що унеможливить внесення змін до історії особової справи та стане запорукою запобігання можливих корупційних дій та порушень Закону України «Про державну службу».

Нова система передбачає автоматизацію ключових бізнес-процесів управління персоналом, у тому числі удосконалення автоматизації кадрового обліку, підтримку загальнодержавних вимог до управління людськими ресурсами системи державної служби, прогнозування та оцінку потреб у підготовці та перепідготовці професійних кадрів на основі єдиного штатного розпису органів виконавчої влади, планування кадрового резерву, автоматизація працевлаштування, забезпечення актуальною, повною та достовірною аналітикою нормотворчих ініціатив для визначення політики

розвитку державної служби, забезпечення права громадян на доступність до персональної інформації тощо.

За підтримки проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» міжнародними та вітчизняними експертами зроблено правовий аналіз співвідношення термінів «доступ до офіційної інформації» та «захист персональних даних», розроблено рекомендації щодо правомірності віднесення персональних даних державних службовців до конфіденційної інформації, а також розроблено «Стратегію нормативно-правового забезпечення НБДС», реалізація якої забезпечить відкритість, обґрунтованість, системність та безповоротність розробки та впровадження НБДС. При цьому буде створено правове підґрунтя використання НБДС всіма користувачами, починаючи з етапу ініціювання, розробки, дослідної експлуатації, промислової експлуатації, з урахуванням надання інтерактивних послуг громадянам, державним службовцям, кадровим службам органів державної влади та органам місцевого самоврядування.

В рамках науково-дослідних робіт Центра адаптації державної служби до стандартів ЄС розроблено Концепцію та Технічний проект НБДС, в якому визначено оптимальні технічні рішення щодо переходу від децентралізованої системи кадрового обліку в ОВВ до централізованого доступу до загальнонаціональних інформаційних ресурсів.

Проведення нової політики модернізації державного управління та державної служби потребує використання сучасних автоматизованих засобів інформаційно-аналітичної підтримки процесів реформування, що можливо лише у поєднанні актуальної, оперативної, достовірної та повної бази електронних особових справ державних службовців з сучасними, потужними засобами інформаційної підтримки адміністративної реформи, у тому числі аналізу існуючих трендів змін та тенденцій в усіх сферах державної служби, прогнозування, моделювання та оцінки наслідків різних варіантів та сценаріїв розвитку.

Також сформульовані основні вимоги до створення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, які покладені в основу інформаційно-аналітичної системи функціонального управління державною службою (далі - ІАС ФУДС).

Ключовим принципом створення нової інформаційно-аналітичної системи функціонального управління державної служби (ІАС ФУДС) є принцип одноразового введення інформації та багаторазового використання всіма користувачами.

Разом з тим, інформаційне забезпечення ІАС ФУДС на етапі ініціалізації передбачає первинне наповнення та актуалізацію бази даних ІАС ФУДС шляхом імпорту електронних особових карток та даних щодо штатних розкладів із системи «Картка». Проведення регулярних навчань та консультацій з питань використання можливостей системи «Картка» кадровими службами органів державної влади забезпечить наступність навичок та спрощення організаційного переходу до ІАС ФУДС.

Основною метою створення ІАС ФУДС є підвищення ефективності управління державною службою шляхом автоматизації процесів функціонального управління державною службою, зокрема впровадження загальнодоступних та санкціонованих сервісів з веб-порталу ІАС ФУДС таких, як кадровий облік з використанням єдиних довідників та реєстрів, аналітика державної служби, послуги з працевлаштування, оцінювання та сертифікація, попередній відбір кадрів, формування держзамовлення, тобто саме ті сервіси, які будуть інструментом для проведення реформування державного управління та державної служби, інструментом для моделювання, прогнозування та оцінювання наслідків різних варіантів рішень

Крім державної цільової програми, на виконання доручення Президента України за підсумками розгляду на засідання Ради регіонів питання «Про стан державної кадрової політики та стратегію її розвитку на 2010-2020 року» Головним управлінням державної служби України створено передумови для нормативно-правового врегулювання проблем, які існують у сфері державної кадрової політики: підготовлений проект Національної стратегії людського потенціалу, який включає реформи не лише у сфері державного управління, а й у інших сферах суспільного життя.

Наслідком розроблення, прийняття і реалізації Національної стратегії людського потенціалу стане вдосконалення кадрового потенціалу для ефективного здійснення функцій держави. Стратегія є комплексним довгостроковим документом і зорієнтована на основні пріоритети розвитку України на період до 2020 року.

Головна мета Стратегії:

- сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені;

- створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Проект Стратегії охоплює основні проблеми кадрової політики та першочергові кроки щодо їх розв'язання як у державному управлінні, так і в інших сферах суспільного виробництва: економічній, соціальній, гуманітарній та науковій.

На сьогодні як у державному управлінні, так і в інших сферах управління відсутня єдина кадрова політика, а саме:

- діють застарілі форми організації праці та менеджменту, технології виробництва й технічного оснащення,

- відчутними є неадаптованість до ринкових умов та руйнування соціальної інфраструктури,

- гостра потреба у кваліфікованих кадрах, загальноновизнаною є «криза керівників», особливо середньої ланки.

Максимальна відкритість державної влади, підзвітність народові, урегульованість законами, сприяння залученню та розвитку професіоналів, відданих національним інтересам України – це ті пріоритети, яким відповідає

розроблена Урядом Стратегія державної кадрової політики, адже вона повинна розв'язати такі завдання:

- 1) Створення правових, організаційних та фінансових засад державної кадрової політики.
- 2) Підвищення якості професійної підготовки кадрів.
- 3) Створення державної системи професійної орієнтації населення.
- 4) Удосконалення на принципах соціального партнерства механізму взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг.
- 5) Створення державної системи неперервної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів упродовж трудової діяльності.
- 6) Розроблення нових підходів щодо підготовки фахівців різних сфер економіки.
- 7) Створення умов для працевлаштування молоді, яка навчалася у вищих навчальних закладах України за кошти державного бюджету.
- 8) Розроблення та запровадження системи стимулювання фахівців для їх працевлаштування на підприємствах, в установах та організаціях, розташованих у сільській місцевості та на депресивних територіях.
- 9) Посилення мотивації до легальної продуктивної зайнятості, детінізація відносин на ринку праці.
- 10) Визначення концептуальних засад державної міграційної політики.

Відбулось 2 етапи громадських обговорень Стратегії: перший етап – це активне висвітлення у Всеукраїнських, центральних та регіональних засобах масової інформації, проведення круглих столів на центральному та регіональному рівнях. Другий етап - отримання пропозицій та їх винесення на Рішельєвські академічні читання, які відбулись 16-17 вересня 2010 року в м. Одеса.

Приязна адміністрація: надання доступних, зручних, якісних адміністративних послуг

Нажаль мало хто з пересічних громадян задоволений роботою влади.

Певна річ, не лише законодавчі прогалини, як-то відсутність чітко регламентованих адміністративних процедур та національних стандартів надання таких послуг, є перепорою до ефективної діяльності органів влади. Необхідні також зміни в нашій свідомості — нині патерналістський менталітет у громадян має відійти у минуле, а державні чиновники повинні усвідомити, що є насамперед „службовцями”, покликаними служити громадянам своєї країни.

Важко не погодитися з тим, що одним із ключових каталізаторів таких змін є моральні стимули, усвідомлення своєї ролі у розбудові країни та бажання підвищувати власні стандарти діяльності. Уже сьогодні є хороші приклади роботи вітчизняних державних адміністрацій, які здобули прихильність наших співгромадян наданням якісних і своєчасних послуг.

Саме виявлення і поширення таких практик, стимулювання державних органів поліпшувати свою роботу навіть в умовах хронічного недофінансування, прогалин законодавства та інших негараздів лягло в основу

започаткування у 2008 році Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація”. Це одна з ініціатив Головного управління державної служби України, підтримана Урядом, яка стала результатом плідного практичного співробітництва з європейськими колегами, зокрема Республікою Польща, де подібний конкурс проводиться з 2000 року.

Переможці конкурсу визначаються не з точки зору звичного для всіх виконання контрольних доручень, а через призму оцінки їх роботи очима громадян, заради яких і функціонують державні інституції. Саме думка простих українців, висловлена в анкетах споживачів послуг, стає головним важелем для перемоги у конкурсі, а неурядові організації долучаються до роботи організаційних комітетів та експертних груп, аби унеможливити зловживання та гарантувати прозорість процедури визначення переможців.

Цей конкурс, попри наявну сьогодні недовіру населення до ініціатив влади, став одним із інструментів контролю громадськості над діяльністю державних органів і дав поштовх низці позитивних зрушень. Протягом двох років органи влади опікувалися не лише додержанням процедури видачі довідок, ліцензій, свідоцтв, а й поліпшували консультативно-роз’яснювальну роботу, створювали комфортні умови прийому та очікування, удосконалювали комунікативні навички співробітників тощо — і це попри відсутність фінансових видатків на ці цілі.

У роботі з людьми немає і не може бути дрібниць: наявність того ж пандуса чи інформації шрифтом Брайля для когось є вирішальною. Участь у конкурсі змусила державних службовців переосмислити своє ставлення до громадян та сенс своєї діяльності загалом. Адже країна не може із завтрашнього дня стати розвиненою, демократичною, успішною — попри наші бажання чи небажання, для цього слід подолати надто багато стереотипів та пасивних очікувань, і саме орієнтуючись на негативні відгуки мешканців, підприємців, громадських організацій органи виконавчої влади поступово викорінюють недбалість та зволікання, підвищують професійну культуру своїх службовців.

У 2010 році втретє оголошено про проведення Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація”, і є підстави сподіватися, що ступінь суспільної важливості змін, спричинених ним, буде лише зростати, а сам конкурс здобуде ширшу прихильність українців і стане ще одним щаблем для відновлення довіри до діяльності владних структур.

До Управління державної служби Голодержслужби України в Чернігівській області надійшли анкети учасника Конкурсу (від усіх 22 райдержадміністрацій та 27 територіальних органів центральних органів виконавчої влади). У минулому році участь у Конкурсі взяли 24 територіальні органи центральних органів влади області.

Одночасно споживачі, які оцінювали якість надання послуг органами влади, надсилали до Управління анкети споживача послуг. Всього до Управління надійшло 941 анкета споживача послуг.

За підсумками проведення засідання членами організаційного комітету визнано переможцями в номінації „територіальні органи центральних органів виконавчої влади” - Управління МНС України в Чернігівській області, в

номінації „районні, районні у м. Києві та Севастополі державні адміністрації” - Сосницьку районну державну адміністрацію.

Третій (заклучний) етап Конкурсу передбачає підведення підсумків Конкурсу Організаційним комітетом.

Результати Конкурсу оголошуються на урочистостях, присвячених нагородженню переможців Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація” до 1 березня року, наступного за роком оголошення початку проведення конкурсу.

Переможці Конкурсу серед територіальних органів центральних органів виконавчої влади нагороджуються дипломом, пам’ятним знаком „Переможець Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація” у номінації „Територіальні органи центральних органів виконавчої влади”.

Переможці Конкурсу серед районних, районних у м. Києві та Севастополі державних адміністрацій нагороджуються дипломом, пам’ятним знаком „Переможець Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація” у номінації „Районні, районні у м. Києві та Севастополі державні адміністрації”.

Учасники Конкурсу, які посядуть відповідно другі та треті місця в чотирьох номінаціях, нагороджуються Почесними грамотами.

До речі, в номінації “Територіальні органи центральних органів виконавчої влади” в минулому році друге місце у Всеукраїнському конкурсу "Приязна адміністрація” присуджене Головному управлінню МНС України в Чернігівській області.

У 2011 році планується видання науково-практичного посібника „Приязна адміністрація: надання доступних, зручних, якісних адміністративних послуг”, в якому буде висвітлено сучасний стан та тенденції надання державними органами якісних адміністративних послуг громадянам.

Тематика розділів посібника

- етикет державного службовця
- інформаційна підтримка споживача адміністративних послуг органу влади
- організація надання послуги
- універсами послуг
- законодавче забезпечення сервісної держави
- реєстр адміністративних послуг
- створення веб-порталу надання адміністративних послуг в Україні

Посібник створюється на допомогу органам державної влади, науковим установам та громадським організаціям в аналізі сучасного стану та тенденцій надання адміністративних послуг, а також з метою поширення відповідних кращих практик державних адміністрацій — переможців Всеукраїнського конкурсу „Приязна адміністрація”.

Впровадження в Україні інструментів інституціональної розбудови Twinning, TAIEХ та SIGMA. Запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади області

Для України **Twinning** є формою прямої технічної співпраці між центральними органами виконавчої влади країни, що виступають бенефіціарами цього виду зовнішньої допомоги ЄС, та органами влади країн-членів Європейського Союзу. Twinning забезпечує обмін практикою між державними органами країн-членів ЄС та їхніми українськими партнерами. Проекти Twinning, що реалізуються в Україні, повинні, щонайменше, передбачати деякі елементи наближення українського законодавства до *acquis communautaire* та компоненти інституційної й структурної реформи. Twinning зарекомендував себе як один з найбільш дієвих інструментів запровадження передових практик державного управління.

У проектах Twinning Україна повинна бути представлена центральним органом виконавчої влади-«близнюком», якому можна знайти відповідник серед органів влади в одній чи декількох країнах-членах ЄС, і при цьому його діяльність відповідає напрямам співробітництва, передбаченими Угодою про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС, Планом дій в рамках Європейської політики сусідства та іншими важливими двосторонніми угодами.

Поширення застосування інструменту Twinning на Україну - першу серед країн Tacis (колишніх радянських республік) – позитивна тенденція, що демонструє важливе значення, яке надається посиленню інтеграції України до ЄС.

ТАІЕХ (Technical Assistance Information Exchange) – це інструмент зовнішньої допомоги, що надається Європейською Комісією для обміну інформацією з метою розбудови інституціональної спроможності, необхідної для адаптації національного законодавства до євростандартів (*acquis communautaire*).

Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (ТАІЕХ) був заснований Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань розширення у 1996 році як програма, що покликана допомагати країнам-кандидатам у стислі терміни розв'язати питання запровадження законодавства ЄС (*acquis communautaire*). Завдання ТАІЕХ полягає в спрощеному механізмі передачі та обміні передовим досвідом між країнами-бенефіціарами й країнами – членами Європейського союзу.

Визначальними рисами інструменту ТАІЕХ є сфокусованість на розв'язанні конкретних проблем розвитку та інтеграції, що вимагає від адміністрацій країн-бенефіціарів ініціативного підходу, самостійного визначення своїх потреб, підготовки і подання заявок, та мобільність (від подання заявки on-line до надання допомоги проходить від двох до трьох місяців), що дає змогу використовувати його для вирішення термінових нагальних питань.

У рамках інструменту ТАІЕХ за рахунок коштів ЄС надаються такі послуги:

-надання експертів країнам-бенефіціарам в якості радників щодо розроблення законодавчих та інтерпретації *acquis communautaire*;

--навчальні візити, що дають змогу державним службовцям з країни-бенефіціара вивчити досвід країни-члена щодо вирішення практичних питань, пов'язаних із впровадженням і забезпеченням дотримання *acquis communautaire* та взаємодією із зацікавленими сторонами;

- організація і проведення семінарів та робочих зустрічей з метою представлення та роз'яснення аспектів *acquis communautaire* широкій аудиторії.

Сфера діяльності партнерів-бенефіціарів, отримувачів допомоги в рамках ТАІЕХ, повинна стосуватись публічного сектору, але таку допомогу може отримувати також приватний сектор, до компетенції якого відноситься сфера імплементації та удосконалення законодавства в країні-бенефіціарі з метою його гармонізації з відповідним законодавством Європейського Союзу.

Основні цільові групи ТАІЕХ:

- державні службовці, що працюють в центральних органах виконавчої влади;

- державні службовці, що працюють в місцевих органах виконавчої влади, та асоціаціях місцевих органів влади;

- органи юстиції та правоохоронні органи;

- члени законодавчих органів та державні службовці, що працюють у законодавчих органах та органах місцевого самоврядування;

- професійні та комерційні асоціації, що представляють соціальних партнерів, представники профспілок та спілок роботодавців;

- перекладачі, коректори та особи або органи, що офіційно тлумачать норми законодавства.

Для нових країн – членів ЄС (Румунія, Болгарія) ТАІЕХ використовується як інструмент після вступу в ЄС, для країн-кандидатів та країн Західних Балканів – як передвступний інструмент. Для країн Європейської політики сусідства ТАІЕХ використовується з метою підтримки реалізації пріоритетів, визначених Планами дій, Договорами про співробітництво і цілями, визначеними в ході постійного структурованого діалогу.

Експерти, запрошені в рамках заходів ТАІЕХ, являються, в основному, службовцями державного сектору країн – членів ЄС, які працюють у тотожних органах країни-бенефіціара. Дуже часто експерти виступають практикуючими спеціалістами в конкретній сфері. В разі потреби до заходів ТАІЕХ також можуть бути залучені чиновники Європейської Комісії та інших інституцій ЄС. Важливою умовою для успішного проведення заходів у рамках ТАІЕХ є чітке визначення бенефіціаром своїх потреб та питань, стосовно яких робиться запит на допомогу. Це допоможе забезпечити вирішення поставлених питань і підібрати потрібних експертів.

Переваги співпраці з ТАІЕХ:

- обмін інформацією стосовно законодавства Європейського Союзу, національного законодавства та інституційної/ адміністративної практики;

- тісне співробітництво з країнами – членами ЄС;

- набуття цікавого професійного та особистого досвіду.

У 2006 році Україна першою серед країн Тасіс стала бенефіціаром інструменту зовнішньої допомоги Європейської комісії **ТАІЕХ**.

За час реалізації цього інструменту **ТАІЕХ** зарекомендував себе як дієвий та ефективний механізм співпраці з Європейським Союзом у сфері інституційної розбудови, державного реформування, наближення та впровадження стандартів ЄС.

Із 2006 року маємо постійне збільшення кількості проведених заходів ТАІЕХ та якості поданих заявок, і така тенденція знайшла своє визнання: Україну визнано лідером серед країн Європейської політики сусідства щодо використання цього інструменту.

За перше півріччя 2010 року майже усемеро порівняно з 2006 роком збільшилася кількість залучених до заходів ТАІЕХ, загалом же протягом 2006-І півріччя 2010 року 3625 українських державних службовців взяли участь у 172 заходах ТАІЕХ.

Однак, існує і негативні тенденції. Так, у 2009 році близько 40 % заявок ТАІЕХ від України (37 із 93) було відхилено Європейською Комісією.

Потенціал у використанні цього інструменту в розбудові нашої держави досить потужний, адже через ТАІЕХ та інші проекти зовнішньої допомоги Європейський Союз надає Україні підтримку у виконанні низки зобов'язань, визначених новими рамками співробітництва: Порядком денним асоціації та майбутньою Угодою про асоціацію.

Порівняння кількісних показників в Україні та країнах – кандидатах на вступ до ЄС не на користь нашої держави і свідчить про значний резерв у можливостях використання цього інструменту.

Так, безперечним лідером виступає Туреччина, 8860 представників у 2009 році взяли участь у заходах ТАІЕХ, тоді як в Україні за аналогічний період маємо показник лише 828 управлінців.

Кількість проведених заходів ТАІЕХ у потенційних країнах-кандидатах на вступ до ЄС та в Україні у 2009 році виглядає таким чином:

- Туреччина – 150;
- Республіка Македонія – 83;
- Хорватія – 89;
- Сербія – 70;
- Чорногорія – 45;
- Косово – 91;
- Боснія і Герцеговина – 46;
- Албанія – 64;
- Україна – 31.

Нараз маємо вагомні підстави та можливості для форсування використання ТАІЕХ в Україні, адже завдяки цьому інструменту українські службовці отримують допомогу щодо тлумачення, узгодження та запровадження різних сфер законодавства ЄС та пов'язаних з цим питань, мають можливість обмінюватися інформацією та кращими методами організації діяльності між країнами – членами ЄС та країнами Європейської політики сусідства, налагоджують двосторонні зв'язки.

Використання зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ в Україні здійснюється відповідно до Порядку підготовки та виконання

плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEХ, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2008 р. № 316.

Програма **SIGMA** (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – один з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Метою започаткування даної програми стала потреба надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їх систем державного управління. Вказана програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу у Європейський Союз.

Проведення оцінювання програмою SIGMA переслідує наступні цілі:

- сприяння країнам-бенефіціарам у їхніх стремліннях до кращого державного управління, що дозволило б підвищити ефективність адміністрування та стимулювало б дотримання представниками державного сектору демократичних цінностей, етики та поваги до верховенства права;
- допомога у зміцненні потенціалу країн на центральному рівні, що має сприяти вирішенню проблем глобалізації та підтримати інтеграційні плани країн до Європейського Союзу;
- підтримка ініціатив Європейського Союзу та інших донорів, які спрямовані на допомогу бенефіціарам у проведенні реформ державного управління.

На прохання Уряду України та за фінансової підтримки DFID (Міністерства міжнародного розвитку Сполученого Королівства Великої Британії) і SIDA (Шведського агентства з міжнародного розвитку), а також за згоди Європейської Комісії, на початку 2006 року SIGMA провела оцінку державного управління в Україні. Оцінка була здійснена відповідно до компетенції, методології та основних показників SIGMA, що зазвичай використовуються для оцінки державного управління в країнах-кандидатах. Остаточний звіт був підготовлений у березні 2006 року, а його основні висновки були представлені на міжнародній конференції "Стратегія адміністрування реформи: рекомендації SIGMA Урядові України", що відбувся у Києві у липні 2006 року. У 2007 році SIGMA представила оновлений звіт.

У 2008 році було прийняте рішення Європейської Комісії про можливість використання у 2008—2011 роках інструменту SIGMA країнами — сусідами ЄС. Активне використання Україною наданої можливості дозволить залучити провідних європейських експертів до адаптації до стандартів ЄС сфер адміністративного законодавства та адміністративної юстиції, управління витратами, контролю, внутрішнього та зовнішнього аудиту, закупівель, державної служби, координації політики та регулятивного управління.

У квітні 2010 року відбулася місія експертів програми SIGMA з метою оцінки державного управління у сфері державних фінансів, включаючи бюджетну політику, фінансовий менеджмент і контроль, внутрішній і зовнішній аудит. За підсумками місії було підготовлено проект звіту щодо оцінки у сфері управління державними фінансами.

ДРЕС-КОД ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

За результатами затвердження рекомендацій щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, які введено в дію з 1 жовтня 2010 року Головдержслужба України запропонувала свій проект дрес-коду для державних службовців органів державної влади.

Дрес-код державного службовця

1. Встановлення правил дресс-коду для працівників органів державної влади зумовлене необхідністю привести зовнішній вигляд працівників органів державної влади до міжнародних стандартів ділового стилю державних службовців.

2. Правила дресс-коду – це визначений органом державної влади перелік норм, та вимог до зовнішнього вигляду працівників цих органів. Оскільки зовнішній вигляд державного службовця у робочий час має відображати не тільки його уподобання, але й вимоги державного органу у якому він працює.

3. Орган державної влади формує свої вимоги до зовнішнього вигляду державних службовців, які працюють в органах державної влади мають виходити з наступних рекомендацій.

1 Діловий чоловічий одяг

1. Одноколовий костюм - основний елемент одягу державного службовця-чоловіка (темних та світлих тонів відповідно в зимовий та літній періоди). Традиційний чоловічий костюм в діловому стилі – темно-синього, темно-сірого або чорного кольору може бути однобортним або двобортним. Піджак має бути завжди застібнутий під час офіційних заходів, проте нижній гудзик піджака ніколи не застібають.

2. Діловий чоловічий стиль не передбачає яскравих сорочок. Відповідно до обставин сорочка може бути білою, або кольору, який гармонійно співпадає з кольором костюму (манжети, мають виступати з-під рукава піджака не більше як на 2 см). Комір сорочки повинен бути на 1-1.5 см вище коміра піджака. Сорочки з короткими рукавами дозволяється носити в літню пору з краваткою та неодмінно з піджаком.

3. Краватка має відповідати стильовим особливостям сорочки та костюму, а її ширина залежить від ширини лацканів піджака. Максимальна довжина – до середини пряжки ременя. Краватка має бути охайно зав'язана, не яскрава. Дозволяється фіксувати зажимом.

4. Брючний ремінь підбирається обов'язково у тон взуття та костюму, з пряжкою середніх розмірів.

5. Взуття повинно відповідати кольоровій гамі костюму та порі року. В осінньо-зимовий період дозволяється чорний, як універсальний колір, який пасуватиме до будь-якого костюму, крім літньої гами(світлі тони). До літніх костюмів світлих кольорів одягають світле взуття. Черевики мають бути традиційної форми, сучасної моделі та ретельно начищеними. Чоловічий діловий костюм не передбачає спортивного та замшевого взуття. Забороняється

носити спортивно-пляжне взуття. Лакові туфлі одягають тільки зі смокінгом або фракком.

6. Колір чоловічих шкарпеток має відповідати кольору костюма та взуття. Вони підбираються обов'язково достатньо довгі. Білі та яскраві кольори чоловічих шкарпеток не допускається.

7. Чоловічий діловий одяг дозволяє обручки та не масивні персні-печатки або персні з каменями (як правило темних тонів).

Зовнішність державного службовця-чоловіка: охайна зачіска, доглянуті руки, випрасуваний костюм, свіжа сорочка, вузол краватки – по центру сорочки, чисте взуття.

2.2. Діловий жіночий одяг

1. В ансамблі одягу державного службовця-жінки рекомендується поєднувати не більше трьох кольорів.

2. Жіночий діловий костюм характеризується класичним кроєм. Максимальна довжина спідниці 10 см нижче коліна, мінімальна - 10см вище коліна, оптимальна довжина – до середини коліна. Розрізи з боку і спереду для ділового костюму недоречні. Одяг державного службовця-жінки не передбачає глибоких декольте, відкритих вирізів, оголених плечей та живота.

3. Ділова сукня рекомендується темно-синього, рудувато-коричневого, темно-коричневого, помірно-синього, світло-сірого або чорного кольорів. В літній період діловий жіночий одяг дозволяє світлі пастельні тони. Брюки мають бути класичного крою, сидіти по фігурі, не обмежуючи рухи.

4. Блузки можна підбирати різні за стилем і кольоровою гамою (окрім яскравих) із непрозорої тканини. Прості блузки та елегантні светри одягають під жилет, піджак, або жакет. В літній період блузки на бретельках (але не короткі топи) і легкий жакет вільного крою з короткими рукавами.

5. Жіночий діловий одяг обов'язково передбачає панчохи або колготи за будь-якої погоди (навіть у спекотні дні), колір яких відповідає загальній гамі одягу. Виключаються кольорові колготи з малюнком або візерунками.

6. Взуття ділової жінки - закриті класичні моделі переважно „човники” з висотою підборів 5-7см. Для державної установи не підходять сандалі, босоніжки без п'ят, або плетені спортивно-пляжні туфлі.

7. Макіяж державного службовця-жінки - обов'язково денний (не яскравих, пастельних тонів). У спекотні дні макіяж має бути помірним.

8. Парфуми природні, гармонійні, не занадто різкі та насичені.

9. Зачіска державного службовця-жінки повинна мати охайний вигляд за будь-якої довжини волосся. Довге пишне волосся, що розпущене по плечах порушує діловий стиль.

10. Прикраси - з дорогоцінного металу або професійно виконана біжутерія. Кількість предметів складає малий „сет” із трьох-чотирьох предметів. Це каблучка, сережки, або інше сполучення.

Зовнішність державного службовця - жінки: охайна зачіска, доглянуті руки, денний макіяж, охайне вбрання, чисте взуття.