

Панцир С.І.

**Реформа державного управління: Нові можливості для державних
службовців**

**Центр соціального партнерства та лобіювання НаУКМА
2018**

З 2014 року українська держава започаткувала **курс масштабних реформ**, покликаних у стислі терміни подолати відставання України та модернізувати всі сфери суспільного життя, прискорити набуття членства в ЄС, посилити роль України у глобальному розвитку та увійти до спільноти розвинених держав. Такий курс всебічно підтриманий європейською спільнотою і вже зараз став невідворотнім.

Відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» перед вищими державними органами, в першу чергу урядом, поставлено завдання реалізувати 61 реформу та державні програми.

Відповідно до Угоди про асоціацію України та ЄС прискорюється процес наближення законодавства України до законодавства ЄС, який передбачає розробку та прийняття близько сотні законопроектів до 2020 року.

Основна умова, основний чинник успішних реформ та євроінтеграції – державна служба. Якісні та сучасні знання, навички, спроможність державних службовців виконувати завдання будь-якої складності – це людський капітал уряду, це людський капітал реформ та євроінтеграції.

Реформа державного управління, зокрема державної служби має безумовний пріоритет. Без цієї реформи успіх всіх інших реформ не можливий.

Реформа державної служби носить характер оновлення, відкриття нових можливостей. Радикальна зміна чи руйнація чинної системи державного управління, відмова від кваліфікації, досвіду добросесних та професійних державних службовців, стали б найбільш хибним реформаторським рішенням.

Модернізація, в першу чергу, передбачає відмову від найгірших практик та рис **бюрократичної моделі** державного управління:

- зосередженість на функції владного регулювання суспільством, безкінечне генерування нормативно-правових актів без врахування суспільних потреб, інтересів, цінностей, які ввесь час змінюються;
- формальне виконання норм та рішень, навіть тих, які втратили актуальність, доцільність і смисл;
- ігнорування творчого потенціалу державних службовців, їх ініціатив та інновацій;
- зацикленість на контролі, санкціях, прагнення уникати персональної відповідальності.

Не заперечуючи пріоритетність виконавчої функції та відповідальності, оновлення державної служби передбачає зміщення акцентів в бік **сервісної моделі**, моделі державного менеджменту, стратегічного та **політичного лідерства** уряду:

- Уряд та державна служба стає сучасним сервісом із ключовою метою - задоволення потреб та інтересів всіх громадян. Державний службовець не «вчить жити», а надає адміністративні та управлінські послуги, які дозволяють громадянам реалізовувати свої права, задовольняти свої потреби та законні інтереси у найкращій спосіб;
- Державні службовці стають лідерами змін, які можуть ставити цілі і досягати їх у найбільш ефективний спосіб, можуть передбачити і відповідати на будь-які виклики, мобілізувати підтримку бізнесу та громадянського суспільства, співпрацювати із ними для досягнення спільних цілей та завдань.

Реформа державної служби вимагає від державних службовців нових, раніше не затребуваних знань, вмінь та навичок у сфері стратегічного планування, формування та аналізу державної політики. Разом із тим, непересічне значення має **професійний капітал досвідчених державних службовців**, без якого не можливо швидко та успішно провести

реформи. Передусім це досвід нормопроєктування, організаційного забезпечення діяльності державних органів, регулювання системи адміністративних та соціальних послуг, здійснення державних закупівель, фінансово-бюджетного планування тощо.

1. Навіщо здійснюється реформа державного управління

1.1 Сучасне урядування та необхідність модернізації державної служби

Сучасний уряд та державна служба зіштовхується із суспільними проблемами неймовірної складності, пов'язаних із найрізноманітнішими локальними, національними та глобальними викликами. Суспільство стає більш різноманітним, демократичним і відкритим. Все більше груп інтересів прагнуть приймати участь у формуванні політики. Ці чинники формують зовсім інший набір вимог до знань, вмінь та навичок державної службовців.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначила наступні сучасні вимоги завдань та навичок державних службовців. До традиційних якостей професіоналізму, додаються якості стратегічного мислення та спроможність до впровадження інновацій:

- **Професіоналізм** державної служби проявляється у тому, що державні службовці є дипломованими професіоналами у певній сфері знань, є політично неупередженими, вмотивованими цінностями та дотримуються етичних норм;
- **Стратегічні навички** дозволяють державному службовцю реагувати не тільки на виклики сьогодення, поточні проблеми, але і орієнтуватись на майбутнє на основі достовірних та об'єктивних даних про майбутні виклики. Стратегічні навички повинні чітко проявлятися на рівні менеджменту, спроможності налагоджувати взаємодію між професіоналами різних сферами знань. Такі навички потребують оволодіння методами управління ризиками, форсайту, оцінки резильєнтності.
- **Навички впровадження інновацій** дозволяють долати традиційні обмеження правової та інституційної системи. Державні службовці повинні вміти змінювати традиційні інструменти урядування, формувати нові рішення для протидії викликам.

Вкладка 1. Сфери завдань та навичок державних службовців

Сфери навичок	Професіоналізм	Стратегічні навички	Інновації
Формування політики: Визначення проблем політики, проектування рішень, формування порядку денного	Знання права, регулювання, економіки, політології, державного управління, статистики тощо.	Формування політик на основі різностороннього бачення проблем, використання технік форсайту для тестування альтернативних сценаріїв, включення в проект політики питань резильєнтності як здатності протидіяти неочікуваним подіям	Переосмислення політики на основі нових інструментів експериментального проектування, «великих даних», відкритого проектування політики на основі ІКТ
Надання послуг та залучення громадян: комплексне надання адміністративних та соціальних послуг відповідно до потреб громадян, впровадження електронних сервісів, спільне із	Знання та навички у сфері зв'язків із громадськістю, комунікації, фасилітації, обслуговування, конфліктології, розвитку громад, аустріч тощо.	Навички залучення громадян для кращого цільового спрямування послуг на основі міжвідомчої взаємодії.	Використання технологій спільного із громадянами проектування послуг, соціальних медіа, краудсорсингу тощо

громадянами проектування сервісів			
Закупівля товарів та послуг	Комерційне право, укладання угод, закупівлі, менеджмент ділових процесів, економіка, фінанси та інвестиції, аудит, контроль, управління проектами та ризиками.	Використання навичок укладання контрактів для збільшення ефективності закупівель. Взаємодія із бізнесом для стимулювання інноваційних послуг. Використання закупівель для досягнення непрямих завдань розвитку економіки, підтримки малого бізнесу та соціального підприємництва.	Використання закупівель та фінансових інструментів для впровадження інновацій в політиці уряду: нові кількісні показники результативності політики, соціальні фінанси, ваучери, інвестування у вплив, облігації соціального впливу тощо
Управління мережами політики	Знання та навички щодо зв'язків із стейкхолдерами, розвитку партнерства, менеджменту знань та поширення знань, управління проектами та координації	Використання навичок управління мережами для встановлення спільних цілей політики, розподілу ресурсів та впливу між стейкхолдерами, досягнення ефекту позитивних змін.	Переосмислення процесу урядування для стимулювання соціальних інновацій, використання уряду як платформи для участі у політиці, розбудови партнерства щодо відкритих урядових даних, розвитку системного мислення та аналізу, залучення нових стейкхолдерів політики тощо

1.2 Оновлена державна служба як гарантія успішності реформ

Відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» перед вищими державними органами, в першу чергу, урядом поставлено завдання реалізувати 61 реформу та державні програми. Пріоритетними реформами є:

1. Реформа системи національної безпеки та оборони
2. Оновлення влади та антикорупційна реформа
3. Судова реформа
4. Реформа правоохоронної системи
5. Децентралізація та реформа державного управління
6. Деретуляція та розвиток підприємництва
7. Реформа системи охорони здоров'я
8. Податкова реформа
9. Програма енергонезалежності
10. Програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі

Відповідно до **Угоди про асоціацію України та ЄС** прискорюється процес наближення законодавства України до законодавства ЄС, який передбачає розробку та прийняття близько сотні законопроектів до 2020 року.

Здійснення запланованих реформ без оновлення державної служби не можливе. Національні реформи здійснюються практично кожним центральним органом виконавчої влади. Строки впровадження реформа та здійснення заходів європейської інтеграції є досить стислими, що створює надзвичайно велике навантаження на державних службовців щодо виконання надскладних реформаторських завдань.

Оновлення державної служби передбачає в першу чергу формування окремої групи реформаторських кадрів – **фахівців з питань реформ**, які повинні скласти основу нових структурних підрозділів кожного міністерства та окремих агентств.

Фахівці з питань реформ покликані відповідати за розробку та впровадження реформ, тобто повинні:

- Визначити проблеми, які необхідно розв’язати в ході здійснення реформи;
- Підготувати пропозиції щодо способів розв’язання проблем;
- Розробити плани заходів здійснення реформ;
- Підготувати відповідні проекти актів законодавства;
- Організувати процес виконання планів заходів реформ;
- Оцінювати результати здійснення заходів реформ.

Фахівці з питань реформ також здійснюватимуть реформування державних органів (секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, агентств), до роботи в яких вони залучаються. Йдеться про виконання завдань із стратегічне планування, формування та реалізації державної політики у сфері відповідальності державного органу.

До фахівців з питань реформ можуть висувають спеціальні вимоги, відповідність яким повинна бути визначена під час конкурсного відбору:

- професійні знання;
- володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська чи французька);
- навички та досвід проектного управління;
- аналітичне мислення;
- навички планування і аналізу;
- творчі здібності;
- ініціативність, об’єктивність, відповідальність;
- вміння працювати в стресових ситуаціях тощо.

Посади фахівців з питань реформ поділяються на дві групи:

- До першої групи належать посади державної служби вищого корпусу (категорія А), а саме: посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, державних секретарів міністерств, Голови Національного агентства з питань державної служби (НАДС), його заступників, Голови Державного агентства з питань електронного урядування, його заступників.
- До другої групи належать посади державної служби середньої та нижчої ланки (категорій “Б” і “В”) у директоратах, генеральних департаментах, які утворюються в державних органах, а також в Урядовому офісі координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

Уряд очікує, що фахівцями з питань реформ стануть як нові кадри, так і **досвідчені державні службовці**. Професійний капітал державних службовців є одним із ключових чинників швидкого та результативного проведення реформ. Досвідчені фахівці можуть вирішити ключові питання із налагодження роботи новостворених директоратів: організація ділових процесів, робота із зверненнями та запитами, планування та організація державних закупівель, фінансово-бюджетне планування, нормопроекткування, міжвідомча взаємодія тощо.

1.3 Принципи державного управління SIGMA.

Розуміння сучасної державної служби дають Принципи державного управління Програми SIGMA, яка реалізується Європейською Комісією та Організацією економічного співробітництва та розвитку в країнах Східного партнерства ЄС, в тому числі і в Україні.

У Вкладці 2 представлені принципи, які стосуються формування державної служби. Саме ці принципи лежать в основі оновленого Закону України «Про державну службу».

У Вкладці 3 визначено принципи, які стосуються формування державної політики.

Вкладка 2

Принципи державного управління Програми SIGMA щодо державної служби

Принцип 3. Набір державних службовців здійснюється на основі заслуг та рівного ставлення на всіх його стадіях; критерії припинення та звільнення з державної служби чітко зрозумілі.

1. Процес набору та відбору на державну службу (внутрішній чи зовнішній) незалежно від категорії державного службовця **базується на заслугах, рівному ставленні та відкритому конкурсі**.
2. Загальні критерії придатності для зайняття посад на державній службі та критерії якості чітко визначені у **базовому законі**. Детальні процедури, включаючи особливі вимоги для кожної категорії службовців, опис вимог до посади, резюме, методи відбору, системи оцінювання та формування конкурсних комітетів, визначені у **підзаконних актах**.
3. **Конкурсні комісії** сформовані з осіб із відповідними знаннями та досвідом у оцінці різноманітних наборів навичок та компетентностей кандидатів на посади, без політичного втручання.
4. Кандидати, яких не відібрали, мають право на апеляцію у випадку несправедливого рішення.
5. Гарантується захист від дискримінації відповідно до **принципу рівного ставлення**.
6. В законі чітко визначені **об'єктивні критерії для звільнення чи пониження у посаді**. Такі критерії застосовуються на практиці.
7. Державні службовці мають **право на оскарження** рішень щодо пониження у посаді чи звільнення.

Принцип 4. Обмежений прямий чи непрямий політичний вплив на вищі управлінські посади у державній службі.

1. Категорії/класи/рівні вищих управлінських посад на межі політичної діяльності та адміністрації включені до сфери державної служби (зазвичай посади державного секретаря міністерства, генерального директора адміністративного підрозділу визначаються як вища лінія розподілу між державними службовцями та політичними призначенцями).

2. Критерії для набору осіб на вищі управлінські посади є чітко встановленими та відкритими.
3. Процес набору та відбору на вищі управлінські посади, зовнішній чи внутрішній, базується на заслугах, рівному ставленні та відкритому конкурсі.
4. Припинення повноважень державних службовців, які обіймають вищі посади припустиме тільки у **чітко визначених випадках і тільки за визначеною у законі процедурою**. Ці вимоги застосовуються на практиці.

Принцип 5. Система оплати праці базована на класифікації робіт, справедлива та прозора.

1. Принципи оплати праці, в тому числі класифікації окладів на основі системи класифікації робіт, повний список змінних елементів заробітної плати і співвідношення між фіксованою і змінною частинами заробітної плати, встановлюються законом з метою забезпечення узгодженості, справедливості і прозорості для всієї державної служби. Докладні правила та деталі оплати праці встановлюються в підзаконних актах. Положення оплати праці застосовуються на практиці.
2. Допомога і пільги додатково до заробітної плати (наприклад, допомога багатодітним сім'ям, оренда, освіта, мова, допомоги у разі хвороби, вагітності та пологах або нещасного випадку) встановлені в законі для забезпечення узгодженості всієї державної служби і застосовуються на практиці.
3. Рішення керівництва при призначенні різних елементів заробітної плати, допомог і пільг для окремих державних службовців обмежені, щоб забезпечити справедливість, прозорість і узгодженість загальної оплати.
4. Система оплати праці державних службовців забезпечує **належні умови для набору, мотивації і утримання** державних службовців з необхідними компетенціями.

Принцип 6. Гарантується професійний розвиток державних службовців; він включає регулярні тренінги, справедливу оцінку виконання завдань, мобільність та просування по службі, які спираються на об'єктивні та прозорі критерії та заслуги.

1. Професійні тренінги (підвищення кваліфікації) визначаються **правом та обов'язком державних службовців**, які закріплені законом та застосовуються на практиці.
2. На основі прозорих та інклюзивних процесів здійснюється стратегічна **оцінка потреб у підготовці, розробка річних та багаторічних планів** підвищення кваліфікації, які координуються та підтримуються центральним координаційним органом у сфері державної служби та/чи навчальним закладом із підготовки державних службовців.
3. Стратегічні річні та дворічні плани підвищення кваліфікації для державних службовців різних категорій приймаються, впроваджуються, проходять моніторинг та оцінку.
4. **Виділяються необхідні ресурси** для підвищення кваліфікації державних службовців.
5. В законі встановлюються **принципи оцінки виконання завдань** чи діяльності державних службовців, які використовуються для всієї державної служби. Детальні положення визначаються у підзаконних актах. Оцінка діяльності державного службовця здійснюється регулярно. Державний службовець має право оскарження рішень щодо результатів оцінки.
6. **Мобільність державних службовців (відрядження, тимчасове та постійне переведення) заохочується**, визначається у законі, спирається на заслуги, об'єктивні та прозорі критерії і застосовується на практиці.
7. **Функціональне просування державного службовця** (на робочому місці, горизонтально чи вертикально) визначене у законодавстві, спирається на принцип заслуг, об'єктивні та прозорі критерії і застосовується на практиці.

Принцип 8. Організаційна структура, процедури та персонал міністерств забезпечують впровадження прийнятих політик та законодавства, а також завдань уряду.

1. Відповідні **регламенти** та інше законодавство запроваджують **структуру та повноваження міністерств**, їхніх підрозділів, які відповідають за розробку політики.
2. За загальним правилом, ключові **функції із розробки політики** залишаються за міністерствами і **не передаються** до підпорядкованих органів.
3. Наявні чіткі межі у розподілі відповідних повноваженнях між департаментами/підрозділами та іншими міністерствами щодо розробки політики, нормопроекування та впровадження політики.
4. Регламент відображає відповідальність міністерств за розробку середньострокових політик та планування законотворчої діяльності, включаючи фінансове планування та інші аспекти імплементації.
5. Процедури розробки політики та нормопроекування затверджені як внутрішні процедури міністерств.
6. Чітко визначені та впроваджені **функції управління процесами** розробки політики та нормопроекування, **відповідний рівень управління** в середині міністерств, а також спосіб делегування таких функцій.
7. **Інституційна основа та розподіл персоналу** відображає навантаження міністерських департаментів відповідно до виконання урядових зобов'язань.

Принцип 10. Процес розробки політики та законопроектів спирається на факти і є обґрунтованим, а оцінка впливу політики здійснюється регулярно по всіх міністерствах наскрізно.

1. У законодавчій базі визначені типи аналітичних процесів, вимоги та стандарти, яких повинні дотримуватись міністерства.
2. На основі чітких та прозорих **методологій та критеріїв** визначають **питання та проблеми політики**, аналізується потенційний **вплив** (вигоди, витрати, очікувані ефекти на наслідки) як нових, так і існуючих політик та законодавства. Застосування того чи іншого аналітичного підходу пропорційне складності питання, яке аналізується.
3. Аналіз спирається на адекватні та актуальні данні.
4. Оцінюється вартість кожної альтернативи політики, результатами аналізу політики чітко визначають джерела фінансування політичних пропозицій, зв'язок між очікуваним фінансуванням та середньостроковим бюджетним планом. Пропозиції реалістичні з точки зору чинного бюджету, а зміни до бюджету щодо додаткового фінансування обґрунтовані.
5. Чітко визначена відповідальність щодо **повсякденного управління та оцінки якості аналізу**, а відповідальні інституції здійснюють такі зобов'язання. Якщо таку роль здійснюють декілька інституцій, лінійні міністерства чітко розуміють роль кожної інституції.
6. Детально виписані в межах аналізу політики **механізми моніторингу** впровадження, **оцінки прогресу та ідентифікації перешкод успішного провадження політики** чи конкретних частин законодавства.

Принцип 11. Політики та законодавство розробляються інклюзивно, заохочуючи активну участь суспільства та посилюючи перспективи координації політики всередині уряду.

1. Запроваджені процедури ефективних публічних консультацій, які у повній мірі застосовуються на рівні міністерств, дозволяючи неурядовим організаціям та громадянам впливати на урядову політику;
2. Для можливості надання коментарів та залучення стейкхолдерів встановлені строки, які дозволяють здійснити продуктивний діалог та вплинути на формування політики, учасникам консультацій надається чітка інформація щодо суті проблеми та питання, на яке потрібно дати відповідь.

3. Процедури та механізми публічних консультацій включають попереднє оповіщення тих, на кого можуть вплинути зміни політики та інших стейкхолдерів, включаючи неурядові організації, приватний сектор та дорадчі органи. Процедура оповіщення органічно включена у процес консультацій.
4. Міністерства мають достатньо часу та ресурсів для аналізу та врахування відповідей учасників консультацій.
5. Уряд ефективно підтримує зв'язок та проводить конструктивні дискусії у спосіб, який дозволяє позиціям учасників консультацій формувати та впливати на політику та остаточні рішення уряду.
6. Процедури та структури, які забезпечують консультації між міністерствами діють ефективно і дозволяють обговорювати не тільки процес прийняття рішення, але й змістовні питання, які можуть вплинути на політику та законодавство, які можуть покращити існуючу систему.
7. Провідне міністерство звітує про результати міжміністерських консультацій і такі звіти є частиною документації, яка супроводжує питання порядку денного урядових засідань.
8. Розбудовуються механізми вирішення міжвідомчих конфліктів, які знаходять відображення у процесі прийняття рішень на адміністративному та політичному рівнях і забезпечують доступ урядових стейкхолдерів, широко використовуючи адміністративну експертизу та можливості оптимального вирішення спорів перед тим, як питання буде обговорюватись урядом.

1.4 Типові стереотипи та упередження щодо реформи державного управління.

Опитування державних службовців засвідчили силу наступних стереотипів щодо реформи державного управління (РДУ), зокрема державної служби:

- *РДУ, як і всі попередні адміністративні реформи, має на меті виключно скорочення чисельності державних службовців. Вимога знання іноземних мов може і потрібна, але позбавить державну службу багатьох досвідчених фахівців.*
- *Під час конкурсних відборів віддають перевагу молодим та недосвідченим кандидатам. Зрілих та досвідчених фахівців дискримінують. Відсутність діалогу між поколіннями зашкодить державній службі як такій.*

Як показують наведені у цій публікації матеріали, дані установки значною мірою є упередженими і не відповідають дійсності. Реформуючись, уряд прагне зберегти і розвивати потенціал державної служби, очікуючи активного залучення досвідчених кадрів до змін. Реформа дійсно вимагає набуття нових компетентностей, навчання та готовності впроваджувати нові методи роботи. Для підтримки таких зусиль уряд спільно із європейською спільнотою запроваджує чисельні та доступні програми професійної підготовки та перепідготовки, інформаційної та консультативної підтримки.

Більше детальну інформацію про реформи в Україні, реформу державного управління, фахівців з питань реформ можна отримати із наступних джерел:

- Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»

- Розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р Деякі питання реформування державного управління в Україні.
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2016 р. №905-р Про схвалення Концепції запровадження фахівців з питань реформ
- The Principals of Public Administration. A Framework for ENP Countries - <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles%20-ENP-Eng.pdf>

2. Реформа державної служби: основні новації

1.1 Статус державного службовця

Закон України «Про державну службу» містить наступне визначення державного службовця:

«Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби»

Статус державного службовця впливає із особливостей **завдань та функцій державної служби**, серед яких варто виділити:

- аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;
- забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням.

Статус державного службовця і **найманого працівника в приватному секторі** має принципові відмінності. Ключові відмінності полягають у джерелах фінансування та функціях. В приватному секторі функції працівників спрямовані цілями отримання прибутків для власників бізнесу. Джерелом фінансування оплати праці працівника у сфері бізнесу є інвестиції власників бізнесу та доходи від бізнесу. У державному секторі функції державних службовців скеровуються цілями публічного інтересу, забезпеченням прав та інтересів всіх громадян країни чи регіону. Джерело фінансування державної служби – державний бюджет.

1.2 Політичні посади, професійна державна служба та наймані працівники

Варто також розрізняти особливості посад на державній службі та **політичних посад**. Політичні посади в уряді - це посади міністра, заступника міністра, які обіймаються за результатами парламентських виборів. Тривалість зайняття такої посади зазвичай обмежується каденцією новообраного парламенту. Функції за політичними посадами обмежуються переважно питаннями формування політики, визначенням стратегічного курсу, оцінкою впровадження такого курсу. Для політичних посад не притаманні повсякденні виконавчі функції із аналізу, планування, впровадження політики. Ці функції покликані виконувати саме державні службовці. Очевидною перевагою посад державних службовців у порівнянні зі політичними посадами є стабільність та гарантоване просування по службі не залежно від результатів парламентських виборів.

Статус державного службовця також відрізняється від **статусу найманого працівника в державному секторі**. Для роботи в державних органах наймають працівників, які повинні виконувати обслуговуючі функції. Переважно це працівники, так званих, наскрізних професій: інженери, програмісти, статистики, секретарі, бухгалтери, водії. Їх трудові права

забезпечуються та регулюються законодавством про працю, зокрема Кодексом Законів України про працю в Україні (КЗпПУ). Для них встановлюється окрема Схема посадових окладів. Розміри заробітної плати є суттєво нижчими через більш низький професійний статус.

1.3 Сутність заходів із оптимізації чисельності державних службовців

Стратегією реформування державного управління передбачене скорочення штату державних службовців з 1 січня 2016 року до 2020 щорічно не менше ніж 2,5%, виходячи із загального числа 250 тис. осіб. Таке скорочення **не означає масового звільнення**, оскільки основним ключовим чинником оптимізації чисельності є зміна статусу державного службовця.

Втрачають статус державних службовців працівники, які виконували обслуговуючі функції. Загальний обсяг скорочень цих працівників становитиме 10%. Такі звільнення є необхідними з огляду на впровадження нових технологій у сфері документообігу та надання адміністративних послуг. Оптимізація чисельності здійснюватиметься на планомірній і прозорій основі, яка дозволить уникнути зловживань з боку керівництва державних служб, оскільки впроваджується унормована система моніторингу та план оптимізації чисельності державних службовців.

Серед інших заходів із формування сучасної урядової кадрової політики варто виділити:

- Впровадження новітніх технологій, зокрема створення інтегрованої інформаційної системи управління людьми ресурсами, із модулями: (1) внутрішнього переведення державних службовців та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад; (2) визначення фонду оплати праці та підготовки фінансової аналітики; (3) ведення особових справ державних службовців (кар'єра, оцінка результатів службової діяльності, компетентність, навчання тощо); (4) пошуку та підбору кадрів у системі органів державного управління;
- Утворення структурних підрозділів управління персоналом або посади спеціалістів з питань персоналу в державних органах;

Служба з питань персоналу виконує наступні завдання та функції:

- добір персоналу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців;
- проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- організовує роботу щодо мотивації персоналу, виплати надбавок, здійснення заохочень, пенсійного забезпечення ;
- забезпечує планування службової кар'єри та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді, планування професійного навчання;
- разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності.

1.4 Структурно-функціональні зміни. Нові підрозділи та їх функції.

В ході реформи державного управління змінюється структура державних органів, запроваджують підрозділи нового типу для виконання функцій із формування політики у певній сфері, стратегічного планування, європейської інтеграції, здійснення конкретних національних реформ.

На даний момент структура міністерства складається із наступних підрозділів та керівних посад:

	Структурна ієрархія (підрозділи)	Адміністративна ієрархія (посади)
1	Міністерство	Міністр та його заступники (політичні посади) Державний секретар
2	Директорат: А) директорати за певними сферами політики міністерства Б) директорати стратегічного планування та європейської інтеграції	Генеральний директор та його заступник. Посада заступника вводиться, якщо штат директорату перевищує 30 осіб, а кількість експертних груп перевищує 6. Державні експерти, що не входять до експертних груп
2.1	Експертна група директорату	Керівник експертної групи Державні експерти Провідні спеціалісти Головні спеціалісти Працівники, які виконують функції із обслуговування (документальне забезпечення та діловодство)
2.2	Експертна підгрупа директорату Утворюється, якщо штат експертної групи перевищує 12 осіб	Керівник експертної підгрупи Державні експерти Провідні спеціалісти Головні спеціалісти Працівники, які виконують функції із обслуговування (документальне забезпечення та діловодство)
3	Департамент завдання високого ступеня складності (багатогалузевість, багатофункціональність, програмно-цільовий напрям діяльності), координації роботи	Директор та його заступники
4	Управління одногалузеве або однофункціональне спрямування	Начальник та його заступник
5	Відділ у складі департаменту та управління	Начальник Провідні спеціалісти Головні спеціалісти Спеціалісти Працівники, які виконують функції із обслуговування (документальне забезпечення та діловодство)
6	Окремий сектор функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів	Завідувач Провідні спеціалісти Головні спеціалісти Спеціалісти Працівники, які виконують функції із обслуговування (документальне забезпечення та діловодство)

Принципово новими структурними підрозділами є директорати для яких визначені наступні функції та завдання:

Директорат у певних сферах компетенції міністерства	Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції
<p><i>Завдання 1</i> формування державної політики на основі постійного аналізу стану справ у сфері його компетенції, вироблення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем</p>	<p><i>Завдання 1</i> стратегічне планування діяльності міністерства, удосконалення такого планування</p>
<p><i>Завдання 2</i> здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування</p>	<p><i>Завдання 2</i> координація роботи інших структурних підрозділів апарату міністерства із забезпечення формування державної політики у сферах компетенції міністерства та забезпечення її відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики, положенням Угоди про асоціацію України та ЄС, іншим міжнародним зобов'язанням держави.</p>
<p><i>Завдання 3</i> забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері його компетенції</p>	<p><i>Функції</i> 1) розробляє пропозиції щодо формування цілей та пріоритетів діяльності міністерства у сферах його компетенції; 2) здійснює планування та координацію роботи інших структурних підрозділів апарату міністерства з розроблення документів державної політики, надає їм необхідну методично-консультативну допомогу; 3) проводить аналіз розроблених іншими структурними підрозділами апарату міністерства проектів документів державної політики та актів законодавства щодо їх відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики, положенням Угоди про асоціацію, іншим міжнародним зобов'язанням України. За результатами такого аналізу надає розробникам проектів обов'язкові до розгляду пропозиції; 4) забезпечує підготовку пропозицій міністерства до проектів планів пріоритетних дій Уряду відповідно до встановлених форм і стандартів якості; 5) здійснює координацію роботи інших директоратів міністерства щодо участі міністерства у формуванні проекту Державного бюджету України на відповідний рік та середньострокової бюджетної декларації з метою забезпечення врахування пріоритетів діяльності міністерства на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди; 6) взаємодіє із структурними підрозділами апарату міністерства з метою проведення аналізу та узагальнення їх роботи з підготовки планів діяльності міністерства для забезпечення їх відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики; 7) здійснює моніторинг виконання міністерством та центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, Програми діяльності Кабінету Міністрів України, планів пріоритетних дій Уряду, інших документів державної політики, забезпечує підготовку відповідних звітів; 8) взаємодіє із структурними підрозділами апарату міністерства з питань планування їх роботи із впровадження та звітування щодо виконання зобов'язань України у сферах компетенції міністерства відповідно до Угоди про асоціацію; 9) здійснює в межах компетенції координацію діяльності міністерства з питань європейської та євроатлантичної</p>
<p><i>Функції</i> 1) здійснює постійний аналіз стану справ у сфері його компетенції, включаючи політичні, правові, фінансові, організаційні та інші аспекти, аналізує існуючі та виявляє нові проблеми у сфері його компетенції на основі дослідження статистичних даних, звернень державних органів та органів місцевого самоврядування, звернень громадян, інших джерел інформації; 2) формує пропозиції щодо альтернативних варіантів розв'язання виявлених проблем, здійснює оцінку їх переваг та ризиків; 3) визначає коло заінтересованих сторін, що є об'єктами впливу державної політики у сфері його компетенції (представники окремих верств населення, громадські об'єднання, суб'єкти господарювання тощо); 4) проводить консультації із заінтересованими сторонами з метою залучення їх до процесу формування державної політики, вивчає, узагальнює і враховує результати таких консультацій під час аналізу стану справ у сфері його компетенції та визначення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем; 5) забезпечує здійснення фахових комунікацій; 6) розробляє пропозиції щодо формування державної політики за результатами проведеного аналізу стану справ у сфері його компетенції, узгодження інтересів, цілей та шляхів розв'язання існуючих проблем, готує відповідні проекти документів державної політики, аналітичні, інформаційні, довідкові та інші матеріали та подає їх на розгляд керівництву міністерства; 7) здійснює аналіз нормативно-правових актів у сфері його компетенції з метою виявлення прогалин та неузгодженостей, узагальнює практику застосування законодавства, розробляє пропозиції щодо його вдосконалення та готує відповідні проекти законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, актів міністерства; 8) забезпечує узгодженість проектів документів державної політики та проектів актів законодавства, що ним розробляються, з цілями та пріоритетами, визначеними Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планами пріоритетних дій Уряду, іншими документами державної політики, зобов'язаннями України в рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію), іншими міжнародними зобов'язаннями України; 9) здійснює моніторинг та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері його компетенції за визначеними показниками досягнення поставлених цілей, включаючи результати діяльності центральних органів виконавчої влади,</p>	

діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, готує пропозиції щодо продовження, перегляду або коригування державної політики;

10) бере участь у заходах з інформування громадськості щодо засад державної політики міністерства, готує методичні рекомендації та надає необхідні роз'яснення;

11) здійснює заходи щодо адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу відповідно до зобов'язань України в рамках Угоди про асоціацію, вивчає європейський досвід у сфері його компетенції;

12) висловлює в межах компетенції позицію щодо проектів документів державної політики та актів законодавства, що готуються іншими структурними підрозділами апарату міністерства або іншими державними органами та подаються на розгляд КМУ, а також законопроектів, які подаються на розгляд ВРУ іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи. Готує зауваження і пропозиції до прийнятих ВРУ законів, що надійшли на підпис Президентіві України;

13) проводить фінансово-економічні розрахунки щодо обсягу фінансових та матеріальних витрат, необхідних для забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері його компетенції, визначає джерела покриття можливих витрат доходів або додаткових видатків державного бюджету;

14) бере участь у процесі стратегічного планування, готує пропозиції до планів пріоритетних дій Уряду та планів діяльності міністерства з питань, що належать до його компетенції;

15) бере участь у бюджетному процесі на рівні міністерства з метою забезпечення ефективного використання бюджетних коштів у сфері його компетенції;

16) здійснює координацію залучення, надання та використання міжнародної фінансової допомоги у сфері його компетенції;

інтеграції, співробітництва з міжнародними організаціями та міжнародними фінансовими інституціями;

10) здійснює управління змінами у міністерстві, зокрема забезпечує: формування стратегії розвитку та реформування міністерства, надання структурним підрозділам апарату міністерства необхідної методично-консультативної допомоги; посилення спроможності міністерства щодо управління проектами, здійснення внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

11) забезпечує наступність у діяльності міністерства у разі зміни його керівного складу, аналіз та узагальнення наданих структурними підрозділами апарату міністерства матеріалів для інформування державним секретарем міністерства новопризначеного міністра щодо поточного стану справ, проблемних питань, цілей та пріоритетів діяльності міністерства;

12) виконує інші функції відповідно до покладених на нього завдань.

1.5 Зміни умов оплати праці

Заробітна плата державного службовця складається із:

- Посадового окладу – розмір визначається щорічно за Схемою посадових окладів на посадах державної служби, яку КМУ розробляє разом із проектом державного бюджету на відповідний рік;
- Надбавки за вислугу років - 3% посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50% посадового окладу;
- Надбавки за ранг державного службовця – визначаються КМУ номінально у гривнях;
- Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50% посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;
- Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби – розмір визначається в кожному випадку окремо в залежності від розподілу обов'язків за вакантною посадою між державними службовцями;
- Премії (у разі встановлення).

Посадовий оклад є незмінно і гарантованою частиною, яка складає в середньому 70% зарплати. Премії є заохоченнями, винагородами за результат і становлять в середньому

до 30% зарплати. Такий розподіл дозволяє державному службовцю уникнути тиску з боку не добросовісного керівництва, яке може застосовувати маніпуляції преміальним фондом.

Як визначається розмір посадового окладу?

Розмір окладу залежить від двох чинників, які чітко визначені у Законі України «Про державну службу»:

- 1) **Ієрархії із 9 груп оплати**, яка відображає ієрархію посад і складність робіт;
- 2) **Юрисдикції органу державної влади**: (а) на всю територію України; (б) на одну чи декілька областей, міста Київ та Севастополь; (в) на один чи декілька районів та міст обласного значення.

Законом визначено, що з 1 січня 2019 року мінімальний розмір посадового окладу становитиме **2 прожиткових мінімуми для працездатних осіб**. Мінімальний розмір окладу – це оклад спеціаліста державних органів (9 група оплати) на рівні району.

Максимальний оклад не може перевищувати **7 мінімальних окладів, або 14 прожиткових мінімуми для працездатних осіб**.

Відповідно до закону Схема посадових окладів на посадах державних службовців затверджується щорічно Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту держбюджету на наступний рік. Щорічний перегляд обумовлений зміною соціального стандарту прожиткового мінімуму, необхідності врахування тенденцій на ринку праці щодо оплати праці фахівців у приватному секторі.

Як визначається розмір надбавок доплат та премій?

Надбавки за ранг встановлюються щорічно Кабінетом Міністрів України разом із Схемою посадових окладів номінально у гривнях. У 2018 році надбавки по 9-ти рангам становили від 200 до 1000 грн.

Законом визначено два види **премій**:

1. Щомісячна та квартальна премія за: (1) ініціативність в роботі; (2) якість виконання завдань, які визначені у положенні про підрозділ, в якому працює службовець, у його посадовій інструкції; (3) термінове виконання завдань; (4) виконання додаткового обсягу завдань, пов'язаних із реалізацію національних реформ, участі у роботі комісій, робочих груп;
2. Премія за результатами щорічного оцінювання. Кожне державний службовець проходить таке оцінювання в кінці року і у випадку одержання відмінної оцінки він отримує право на премію.

Порядок розрахунку і розподілу преміального фонду визначається у *Положенні про преміювання*, яке повинен прийняти кожен державний орган. Відповідно кожному державному службовцю необхідно ознайомитись із таким положенням для чіткого розуміння умов преміювання та планування своїх доходів.

Уряд передбачив можливість виплати додаткових стимулюючих виплат – **надбавок**. Визначено два види надбавок:

1. За інтенсивність праці, коли враховується: (1) якість та складність підготовлених документів; (2) терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовки документів; (3) ініціативність у роботі;
2. За виконання особливо важкої роботи, тобто: (1) виконання завдань щодо реалізації пріоритетних напрямків державної політики, участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, проведення експертизи таких актів; (2) виконання роботи,

що вимагає від працівника особливої організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, результатом якої є підвищення ефективності управління.

Для **фахівців із питань реформ**, які пройшли конкурсний відбір визначено розміри за виконання особливо важкої роботи, представлені у Таблиці 3:

Таблиця 3 Розмір щомісячної надбавки за виконання особливо важкої роботи для фахівців з питань реформ

№	Посада	Розмір, тис. грн..
1	Державні секретарі КМУ, міністерств, керівники державних органів	40 - 55
2	Перший заступник Державного секретаря КМУ, керівника державного органу	36,2 - 50
3	Заступник Державного секретаря КМУ, керівника державного органу	36,5 - 50
4	Генеральний директор директорату, директор генерального департаменту, Генеральний директор Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	37,6 – 50
5	Керівник експертної групи директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	33 - 45
6	Державний експерт директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	28,3 - 40
7	Керівник експертної підгрупи експертної групи директорату, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	29,5 – 40,3

Варто підкреслити, що реформа оплати праці державних службовців ще триватиме до 2020 року і передбачає формування єдиних підходів до оплати праці всіх державних службовців, саме після того як будуть утворені нові структурні підрозділи міністерств – директорати і пройде масова кампанія по конкурсному відбору фахівців з питань реформ.

1.6 Кваліфікаційні вимоги та професійний розвиток

Розширення функцій міністерств та інших органів виконавчої влади передбачає зміну вимог до кваліфікацій, професійних знань, вмінь та навичок. Наразі здійснюються заходи по формуванню професійних стандартів за деякими новими професіями державної служби, які пов'язані із аналізом та формуванням державної політики та стратегічним плануванням. На даному етапі Національне агентство з питань державної служби (НАДС) визначило наступні вимоги до професійних знань. Йдеться про знання:

- оперативного планування та організації роботи державного органу;
- сфери підготовки проектів актів;
- засад стратегічного планування;
- інструментів стратегічного планування;
- формування та реалізації державної політики;
- інструментів аналізу державної політики.

Наявність цих знань перевіряється на конкурсах методом ситуаційних завдань. Чимало державних службовців навчались або проходили підвищення кваліфікації в Національній академії державного управління при Президентіві України, де викладались відповідні курси. Це істотно полегшує процес впровадження нових кваліфікаційних вимог саме у середовищі досвідчених державних службовців.

Згідно оновленого Закону України «Про державну службу» підвищення професійної компетенції державного службовця здійснюється через **професійне навчання** і є обов'язковим. Професійна освіта здійснюється постійно, не рідше одного разу на три роки за кошти державного бюджету та з інших джерел. Державний службовець не несе видатків, пов'язаних із професійним навчанням.

Навчання проводиться в галуззі знань «Публічне управління та адміністрування» у навчальних закладах, які мають право надавати освітні послуги, в тому числі і закордоном.

Система підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, яка визначає зміст та умови професійного навчання затверджується Кабінетом Міністрів України. Науково-методичну підтримку функціонування системи забезпечує Національна академія державного управління при Президентові України.

Професійне навчання може проводитись **на робочому місці**. Керівник державного органу може закуповувати необхідні освітні послуги.

Індивідуальна програма підвищення професійної компетентності

За результатами щорічного оцінювання державний службовець, разом із службою управління персоналу державного органу зобов'язаний скласти власну програму підвищення професійної компетентності. Таким чином враховуються особисті потреби та очікування службовця у знаннях, вміннях та навичках. Програма погоджується безпосереднім керівником і затверджується керівником підрозділу державного органу.

Служба управління персоналом узагальнює потреби визначені в індивідуальних програмах і готує пропозиції щодо здійснення заходів із підвищення професійної компетентності.

1.7 Електронне врядування.

До 2020 року державне управління та державна служба повинні бути забезпечені найсучаснішими інформаційними технологіями, які дозволять державному службовцю в десятки разів підвищити ефективність своєї діяльності. Заплановані наступні новації щодо ІТ технологій:

- Створення системи міжвідомчої електронної взаємодії та електронний документообіг, який прискорить доступ до інформації, процес виконання доручень та погодження документів;
- Створення порталу адміністративних послуг та надання електронних адміністративних послуг;
- Створення автоматизованих інформаційних систем, які міститимуть всю необхідну для державного службовця інформацію.

Більш детальну інформацію можна отримати із наступних джерел

- Закон України «Про державну службу».
- Постанова КМУ від 12 березня 2005 р. № 179_Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій;
- Постанова КМУ від 18 серпня 2017 р. № 644 Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;

- Постанова КМУ від 18 січня 2017 року №15 Питання оплати працівників державних органів
- Постанова КМУ від 6 квітня 2016 року №270 Про затвердження порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток.
- Розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р Деякі питання реформування державного управління в Україні.
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. №905-р Про схвалення Концепції запровадження фахівців з питань реформ
- Наказ Міністерства соціальної політики від 12.06.2016 №646 Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів інших апаратів.
- Наказ Національного агентства з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 Про затвердження типового положення про службу управління персоналом державного органу.
- Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.

3. Участь у конкурсах

3.1 Сутність конкурсного відбору. Гарантії неупередженості та справедливих рішень

Конкурс проводиться з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки на державній службі.

Об'єктивність та неупередженість конкурсу гарантується дотриманням вимог законодавства про проведення конкурсу, яке визначає наступні принципи: забезпечення рівного доступу;

- політичної неупередженості;
- законності;
- довіри суспільства;
- недискримінації;
- прозорості;
- добросовісності;
- надійності та відповідності методів тестування;
- узгодженості застосування методів тестування;
- ефективного і справедливого процесу відбору.

Порушення визначених законом процедур проведення конкурсу та зазначених принципів дає підстави для оскарження його результатів.

Етапи проведення конкурсу

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 3) прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- 4) перевірка поданих документів на відповідність установленим законом вимогам;
- 5) проведення тестування та визначення його результатів;
- 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів;
- 7) проведення співбесіди та визначення її результатів;
- 8) проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу і другого за результатами конкурсу кандидата;
- 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Конкурс проводиться **конкурсними комісіями**, до складу яких входить не менше 5-ти осіб з числа представників служби управління персоналом, юридичної служби, окремих структурних підрозділів та інші працівники державного органу, в якому проводиться конкурс. До складу конкурсної комісії також можуть долучатись члени громадських об'єднань.

3.2 Вимоги до освіти та досвіду роботи. Подання документів.

Законом України «Про державну службу» визначені наступні вимоги до досвіду роботи та освіти у розрізі категорій державних службовців:

Категорія А	(1) загальний стаж роботи не менше семи років ; (2) досвід роботи на посадах державної служби категорій А і Б або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки ; (3) вільне володіння державною мовою, (4) володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська та французька);
Категорія Б Юрисдикція – вся територія України	(1) досвід роботи на посадах державної служби Б і В або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років , (2) вільне володіння державною мовою
Категорія Б Юрисдикція – область	(1) досвід роботи на посадах державної служби категорій Б чи В або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років , (2) вільне володіння державною мовою
Категорія В	(1) наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра; (2) вільне володіння державною мовою

Подання документів

Для участі у конкурсі необхідно подати наступні документи:

1. копія паспорта громадянина України;
2. письмова заява про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів до зайняття посади державної служби (форма заяви розміщена на CAREER.GOV.UA),
3. резюме у довільній формі;
4. письмова заява, в якій повідомляється, що до кандидата не застосовуються заборони, визначені частиною третьою або четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», та він надає згоду на проходження перевірки та оприлюднення відомостей відповідно до зазначеного Закону;

Частина третя та четверта статті 1 Закону України «Про очищення влади»

Йдеться про заборону:

протягом **десяти років** обіймати посади особам, які у період з 25 лютого 2010 року по 22 лютого 2014 року обіймали сукупно не менше одного року посади: (1) Президента України, Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра України, віце-прем'єр-міністра України; (2) міністра, керівника центрального органу виконавчої влади, який не входить до складу Кабінету Міністрів України, Голови Національного банку України, Голови Антимонопольного комітету України, Голови Фонду державного майна України, Голови Державного комітету телебачення і радіомовлення України, їх першого заступника, голови або члена національної комісії, що здійснює відповідно державне регулювання природних монополій, державне регулювання у сферах зв'язку та інформатизації, ринків цінних паперів і фінансових послуг; (3) Секретаря Ради національної безпеки і оборони України, його першого заступника, заступника; (4) керівника, заступника керівника територіального (регіонального) органу прокуратури України, Служби безпеки України, Міністерства внутрішніх справ України, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову та/або митну політику, податкової міліції в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі;

протягом **п'яти років** – особам, які у зазначений період обіймали посади: (1) військових посадових осіб

Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів військових формувань, крім військовослужбовців строкової військової служби та військовослужбовців служби за призовом під час мобілізації; (2) Глави Адміністрації Президента України, Керівника Державного управління справами, Керівника Секретаріату Кабінету Міністрів України, Урядового уповноваженого з питань антикорупційної політики, їх перших заступників, заступників; (3) члена Вищої ради юстиції (крім Голови Верховного Суду України), члена Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Голови Державної судової адміністрації України, його першого заступника, заступника; (4) керівника, заступника керівника самостійного структурного підрозділу центрального органу (апарату) Генеральної прокуратури України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Міністерства внутрішніх справ України, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову та/або митну політику, податкової міліції.

Не можуть брати участь у конкурсах, особи які **не подали заяву**, в якій повідомляють про те, що до них застосовуються або не застосовуються вказані вище заборони і дають згоду на проходження перевірки та оприлюднення відомостей відповідно до Закону України «Про очищення влади».

5. копія (копії) документа (документів) про освіту;
6. оригінал посвідчення атестації щодо вільного володіння державною мовою;
7. заповнена особова картка встановленого зразка (доступна на CAREER.GOV.UA);
8. електронна декларація за минулий рік.
9. заява про відсутність заборгованості зі сплати аліментів на утримання дитини, сукупний розмір якої перевищує суму відповідних платежів за шість місяців з дня пред'явлення виконавчого документа до примусового виконання (на посаду державної служби категорії "А" або "Б").

Детальна інформація про подання документів представлена на інформаційному ресурсі CAREER.GOV.UA у розділі «Про конкурси», рубриці «Підготовка та подання документів на конкурс».

2.3 Підготовка до тестування, ситуаційних вправ та співбесіди

Що необхідно знати і вміти для проходження конкурсу?

Конкурс потребує серйозної підготовки, в першу чергу, підготовки до виконання тестових та ситуаційних завдань.

Спочатку необхідно ознайомитись із оголошенням конкурсу, звертаючи особливу увагу на вимоги до кандидатів. Окрім звичних вимог до освіти та досвіду роботи необхідно звернути увагу на:

• Вимоги до компетентності

1	Ефективність аналізу та висновків	здатність узагальнювати інформацію; здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; здатність робити коректні висновки
2	Командна робота	командна робота; орієнтація на командний результат; відкритість в обміні інформацією
3	Комунікація та взаємодія	вміння слухати та сприймати думки; вміння дослухатися до думки, чітко висловлюватися (усно та письмово)
4	Досягнення результатів	чітке бачення результату; сфокусовані зусилля для досягнення результату; запобігання та ефективне подолання перешкод

5	Стресостійкість	розуміння своїх емоцій; управління своїми емоціями; оптимізм
6	Аналітичні здібності	логічне мислення; абстрактне мислення
7	Числове мислення	здатність розуміти та працювати з числовою інформацією
8	Вербальне мислення	здатність розуміти та працювати з текстовою інформацією

- **Вимоги до професійних знань:** (1) знання законодавства (Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції»); (2) знання спеціального законодавства, яке пов'язане із завданнями державного службовця, наприклад, Закон України «Про пенсійне забезпечення»; (3) інші вимоги до знань, наприклад, знання теоретичних та практичних засад того чи іншого виду професійної діяльності, вимог до стандартизації тощо.

Якими методами оцінюються вимоги до учасників конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ?

Кандидати на посади фахівців з питань реформ повинні пройти:

- Тестування – по 4-м вимогам;
- Ситуаційні завдання - по 13-и вимогам;
- Співбесіду – по 7-ми вимогам.

Тестування	Ситуаційне завдання	Співбесіда
Аналітичні здібності - тестування на абстрактне мислення	Стратегічне бачення (в усній формі)	Лідерство
Числове мислення	Впровадження змін (в письмовій формі)	Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів
Вербальне мислення	Прийняття ефективних рішень (в письмовій формі)	Управління персоналом
	Комунікація та взаємодія (в усній формі)	
	Досягнення результатів (в письмовій формі)	
	Стресостійкість (в усній формі)	
	Концептуальне та інноваційне мислення (в усній формі)	
	Управління організацією роботи (в письмовій формі)	
	Управління змінами (в письмовій формі)	
Робота з інформацією	Командна робота	

	Ефективність аналізу та висновків (в письмовій формі)	
Професійні знання		
Тестування на знання законодавства	Знання спеціального законодавства, що пов'язане із завданнями та змістом роботи державного службовця	Знання основ державного управління у відповідній галузі
	Знання спеціального законодавства, що пов'язане із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції (положення про структурний підрозділ)	Управління публічними фінансами

Тестування аналітичних здібностей

Тестування аналітичних здібностей зазвичай викликає занепокоєння та навіть обурення досвідчених фахівців, оскільки може поставити під сумнів їх професійний статус. Часто таке тестування трактується як дискримінаційне. Насправді, ці упередження є перебільшеними, оскільки будь-який досвідчений фахівець, який щоденно займається інтелектуальною роботою може пройти їх із легкістю. Очевидно, що навик проходження тестування у досвідченого фахівця можуть бути гіршими ніж у молоді людини, яка систематично тестувалась у навчальному закладі. Основна перешкода успішного тестування – **неуважне ознайомлення із тестовими завданнями**. Форма тесту, використовувани позначення можуть здаватись не звичними і саме тому, запропоновані для участі у конкурсі тести містять рекомендації щодо того, як уникати технічних помилок і успішно пройти тест. Необхідно уважно ознайомитись із цими рекомендаціями і пройти пробне тестування на основі прикладів, запропонованих на ресурсі CAREER.GOV.UA, розділ «Про конкурси», рубрика «Етапи конкурсу».

На конкурсах застосовуються два типи тестування:

I. Тест на роботу із абстрактною інформацією - це нескладний текст, покликаний перевірити навички пошуку закономірностей, причино-наслідкових зв'язків у певній послідовності фігур та знаків. Текст обмежений у час, але уважне і неспішне ознайомлення із його завданнями та порадами, дозволить швидко його пройти.

II. Тестування щодо здатності працювати з інформацією пропонується у двох видах:

А) тест на вербальне мислення вимагає уважного ознайомлення та запам'ятовування основного змісту невеликих за обсягом текстів. Надалі необхідно дати відповіді на запитання щодо змісту тексту, наприклад, підтвердити чи заперечити факт наявності тієї чи іншої інформації у тексті. Текст не є складним, але вимагає уважності.

Б) тест на роботу із числовою інформацією вимагає ознайомлення із набором числових даних у форматі графіків, таблиць тощо. Надалі пропонуються різноманітні запитання щодо тверджень чи висновків, які можна зробити на основі запропонованих цифрових даних.

Тестові запитання на знання законодавства та спеціального законодавства

Текст на знання законодавства передбачає виявлення рівня знань положень Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного та іншого законодавства. Перелік тестових запитань затверджується наказом НАДС і доступний на ресурсі CAREER.GOV.UA, розділ «Про конкурси», рубрика «Етапи конкурсу».

Для кожної посади у певному міністерстві чи агентстві, їх підрозділах, які відображають ті чи інші напрямки політики, НАДС затверджує перелік тестових питань на **знання спеціального законодавства**. В середньому перелік включає більше 100 запитань із варіантами відповідей. Ознайомитись із переліком тестових запитань можна на ресурсі CAREER.GOV.UA, розділ «Про конкурси».

Ситуаційні завдання

Ситуаційні завдання затверджуються наказом НАДС і їх перелік доступний на офіційному інформаційному ресурсі CAREER.GOV.UA. Опублікування гарантує учаснику конкурсу неупереджене ставлення конкурсної комісії та дозволяє належним чином підготуватись до конкурсу.

Передбачено два види ситуаційних завдань для фахівців з питань реформ:

- Завдання в усній формі для перевірки професійних компетенцій;
- Завдання в усній або письмовій формі для перевірки професійних знань, які даються за рішенням комісії.

Ситуаційні завдання для перевірки професійних компетенцій розробляють із різним рівнем складності для рівних категорій посад, на зайняття яких оголошені конкурси. Так окремі ситуаційні завдання затверджуються для кандидатів на посади:

1. *Державного секретаря* КМУ та його заступників, державних секретарів міністерств, Голови НАСД, Голови Державного агентства з питань електронного урядування;
2. *Генерального директора* директорату та його заступника, Генерального директора Урядового офісу європейської та євроатлантичної інтеграції та його заступника, директора генерального департаменту;
3. *Керівника експертної групи* директорату, експертної підгрупи експертної групи директорату, керівника експертної групи Урядового офісу європейської та євроатлантичної інтеграції та його заступника, керівника експертної групи генерального департаменту;
4. *Державного експерта* директорату, генерального департаменту та Урядового офісу європейської та євроатлантичної інтеграції.

Ситуаційне завдання відповідає рівню складності завдань, визначених для кожної посади. Завдання стосуються певної сфери політики і містять варіанти, які відображають різні напрямки політики. Наприклад, сфера – «туризм», напрямок – «спортивний туризм». Відмінності у завданнях для кожної посади відображені у Таблиці 2 нижче.

Таблиця 2. Ситуаційні завдання для різних категорій посад

Завдання для	Суть завдання
Державного секретаря	Підготовка доповіді для засідання робочої групи із описом сучасного стану у певній сфері суспільного життя, обґрунтуванням необхідності впровадження змін, пропозицією здійснення конкретних заходів, залучення заінтересованих сторін
Генерального директора	Підготовка доповіді для наради у Міністра щодо бачення розвитку політики, залучення бюджетного фінансування.
Керівника експертної групи	Надання пропозицій щодо формування плану заходів на наступний рік, підготовка доповіді для наради у директора щодо бачення досвіду реалізації та розвитку певної політики, результатів здійснення аналізу (наприклад, SWOT- аналіз)
Державного експерта	Надання пропозицій щодо формування плану заходів на наступний рік, здійснення аналізу наявної інформації за певним напрямком політики.

Необхідну для виконання ситуаційних завдань та обґрунтування пропозицій інформацію готують заздалегідь і надсилають конкурсній комісії. Члени комісії не можуть надати переваги у доступі до інформації тому чи іншому учаснику конкурсу, оскільки вона заздалегідь сформована.

Ситуаційні завдання для перевірки професійних знань розробляються на основі Типових завдань для перевірки професійних знань, затверджених наказом НАДС. Вимоги до професійних знань включають знання:

- оперативного планування та організації роботи державного органу;
- сфери підготовки проектів актів;
- засад стратегічного планування;
- інструментів стратегічного планування;
- формування та реалізації державної політики;
- інструментів аналізу державної політики.

Які інформаційні ресурси допоможуть підготуватись до конкурсу?

Для підтримки кандидатів на заняття вакантних посад державної служби створено спеціальний інформаційний ресурс в мережі Інтернет - CAREER.GOV.UA

Ресурс містить детальну і доступну для швидкого засвоєння інформацію про:

- Відкриті вакансії;
- Документи, які необхідно додати на конкурс із інструкціями щодо їх підготовки;
- Осіб, які мають право подаватись на конкурс;
- Етапи конкурсу, зокрема:
- Тестування із прикладами тестових завдань;
- Виконання усних та письмових ситуаційних завдань із переліком таких завдань та зразками;
- Конкурсні комісії в державних органах та їх склад;
- Графік проведення конкурсів.

Переможці конкурсів засвідчують зручність користування ресурсом і його високу цінність для успішної підготовки до конкурсу.

3.4 Як оскаржити рішення конкурсної комісії

Учасник конкурсу, який не пройшов відбір має право оскаржити рішення конкурсної комісії.

Скарга подається до суду у випадку конкурсу на зайняття вакантної посади категорії А, до Національного агентства з питань державної служби або суду – у випадку конкурсу для категорій Б і В. Копію скарги необхідно подати також до конкурсної комісії не пізніше ніж через 10 календарних днів з дня отримання письмового повідомлення про результати конкурсу.

Про результати розгляду скарги Національне агентство з питань державної служби повідомляє учасника конкурсу не пізніше ніж через 14 днів із дня надходження скарги. Якщо виявлені порушення, то до державного органу, в якому проводився конкурс надсилається вимога про скасування результатів конкурсу. Після цього проводиться повторний конкурс.

3.6 Випробувальний термін та його умови

Якщо державний службовець призначений на посаду вперше, то йому обов'язково призначається випробувальний термін для перевірки відповідності займаній посаді. Якщо роботодавець (суб'єкт) призначення встановив невідповідність займаній посаді, він має прав звільнити службовця.

Для службовців із досвідом державної служби випробувальний термін може не встановлюватись.

Випробування встановлюється на строк до 6 місяців у акті про призначення.

Відмова від випробування вважається відмовою від посади. В такому разі вакансію за посадою займає особа, яка отримала за результатами конкурсу відкладене право другого кандидата на вакантну посаду.

3.7 Оцінка результатів діяльності державного службовця. Показники результативності

Для чого проводиться щорічне оцінювання?

Оцінювання результатів діяльності державного службовця здійснюються щорічно з метою:

- оцінки якості виконання поставлених завдань;
- прийняття рішень про преміювання;
- планування подальшої кар'єри;
- виявлення потреби професійному навчанні.

Гарантії неупередженості оцінювання

Оцінювання ґрунтується на принципах неупередженості та об'єктивності, а тому здійснюється на підставі нормативного документу - *Типового порядку оцінювання службової діяльності державних службовців*, який затверджується Кабінетом Міністрів України.

Оцінювання проводиться на підставі наказу роботодавця (суб'єкту призначення) у жовтні грудні поточного року служби на основі ключових показників, які визначаються з врахуванням обов'язків державного службовця, а також на предмет дотримання ним загальним правил етичної поведінки, вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Завдання та обов'язки державного службовця є наперед визначеними у грудні року, що передуює оцінюванню або протягом 10 днів після призначення і не можуть істотно змінюватись протягом року. Число завдань обмежене – від двох до п'яти. Це дає можливість чітко планувати на рік результати службової діяльності і уникати управлінського свавілля з боку керівництва.

Державний службовець безпосередньо приймає участь у процесі визначення завдань та показників результативності.

Етапи оцінювання:

1. Визначення завдань і ключових показників;
2. Оціночна співбесіда;
3. Визначення результатів оцінювання та їх затвердження

За результатами оцінювання виставляється **негативна, позитивна або відмінна оцінка** з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників. Оцінка виставляється з урахуванням критеріїв виставлення балів, які затверджені нормативно у Типовому порядку. У випадку негативної оцінки через три місяці проводиться повторне оцінювання.

Результати оцінювання затверджуються роботодавцем (суб'єктом призначення) окремим висновком. Висновки можуть бути оскаржені державним службовцем, який проходив оцінку. За результатами оскарження висновки можуть бути скасовані або роботодавцем, або судом.

Оцінювання проводиться на основі чітко визначених показників результативності, ефективності та якості.

Завдання і ключові показники визначаються з урахуванням:

- стратегічних документів державного та/або регіонального рівня;
- річного плану роботи державного органу;
- завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган;
- завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про відповідний структурний підрозділ;
- завдань, функцій та обов'язків, визначених у посадовій інструкції.

На осеві показників результативності роботодавець (суб'єкт призначення) здійснює моніторинг виконання завдань.

3.8 Умови дисциплінарної відповідальності, відсторонення, звільнення

Дисциплінарна відповідальність

Держаний службовець повинен дотримуватись службової дисципліни. Дисциплінарна відповідальність настає у випадку здійснення дисциплінарного проступку: порушення Присяги, правил етичної поведінки, вияв неповаги до держави, невиконання, неналежне виконання посадових обов'язків, перевищення службових повноважень, прогул, поява у нетверезому стані тощо.

Передбачені наступні дисциплінарні стягнення:

- зауваження;
- догана;
- попередження про неповну службову відповідність;
- звільнення з посади державної служби.

Відсторонення державного службовця

Держаний службовець може бути відсторонений від виконання своїх обов'язків у випадку:

- Проведення службового розслідування, яке не може тривати довше ніж 1 місяць;
- Невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, що могло призвести або призвело до людських жертв, заподіяло значну матеріальну чи моральну шкоду фізичним або юридичним особам, державі, територіальній громаді.

Звільнення

Державна служба припиняється за наступних умов:

- втрата права на державну службу або обмеження такого права: (1) припинення громадянства України або виїзд на постійне проживання за межі України; (2) набуття громадянства іншої країни; (3) рішення суду щодо притягнення державного

службовця до адміністративної відповідальності за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення; (4) вирок суду щодо вчинення умисного злочину та/або встановлення заборони займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави; (5) конфлікт інтересів; (6) заборгованість із сплати аліментів на утримання дітей (стосується службовців категорії А та Б);

- закінчення строку призначення на посаду державної служби;
- за ініціативою державного службовця або за угодою сторін;
- за ініціативою суб'єкта призначення (роботодавця): (1) скорочення чисельності або штату державних службовців, ліквідація державного органу, реорганізація державного органу; (2) встановлення невідповідності державного службовця займаній посаді протягом строку випробування; (3) отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності; (4) вчинення державним службовцем дисциплінарного проступку, який передбачає звільнення; (5) нез'явлення державного службовця на службу протягом більш як 120 календарних днів підряд або більш як 150 календарних днів протягом року внаслідок тимчасової непрацездатності
- у разі настання обставин, що склалися незалежно від волі сторін: (1) поновлення на посаді особи, яка раніше її займала; (2) за станом здоров'я; (3) рішення суду про визнання особи неієздатною; (4) визнання безвісно відсутнім чи оголошення померлим; (5) обрання на виборну посаду.
- у разі незгоди державного службовця у зв'язку із зміною її істотних умов, зокрема зміна: (1) належності посади державної служби до певної категорії посад; (2) основних посадових обов'язків; (3) умов оплати праці; (4) режиму служби, встановлення або скасування неповного робочого часу; (5) місця розташування державного органу.
- у разі досягнення державним службовцем 65-річного віку, якщо інше не передбачено законом;
- у разі застосування заборони, передбаченої Законом України «Про очищення влади».

Більш детальну інформацію про випробувальний термін, оцінку, умови відсторонення та звільнення державних службовців можна отримати із наступних джерел:

1. Закон України «Про державну службу». Статті 35 – випробування, 44 – оцінювання, 64-90 – дисциплінарна відповідальність, відсторонення, звільнення.
2. Закон України «Про очищення влади».
3. Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 Про затвердження порядку проведення конкурсу на заняття посад державної служби.
4. Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
5. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.