

**Кохан С.О.,**

здобувач наукового ступеня

кандидата наук з державного управління

## **Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом**

У статті проведено дослідження теоретико-організаційних засад контролю у сфері державної служби України, зроблено системний аналіз контролю, розкрито його практичний зміст як функції управління, проаналізовано досвід організації контролю та загальні тенденції його подальшого розвитку.

*Ключові слова:* державна служба, державні службовці, контроль, контроль менеджменту, координація, система контролю, управління персоналом.

### **Кохан С.А. Контроль как одна из основных функций системы управления персоналом**

В статье проведено исследование теоретико-организационных принципов контроля в сфере государственной службы Украины, осуществлен системный анализ контроля, раскрыто его практическое содержание как функции управления, проанализирован опыт организации контроля и общие тенденции его последующего развития.

*Ключевые слова:* государственная служба, государственные служащие, контроль, контроль менеджмента, координация, система контроля, управление персоналом.

### **Kokhan S.O. Control as one of basic functions of personnel management system**

Research is conducted theoretical and organizational principles of the control in the sphere of public service of Ukraine. The analysis of control is carried out. Its practical maintenance as management functions is exposed, experience of organization of the checking and general tendencies of subsequent development are analysed.

*Key words:* public service, public servants, control, control of management, coordination, the system of control, personnel management.

*Постановка проблеми.* Кризові явища, які досі існують в системі державної влади України, загострили поряд з проблемами політичного протистояння, невизначеності розподілу повноважень між гілками влади й питання розбалансованості та низької ефективності сфери управління персоналом у державній службі нашої країни.

На сьогодні системі державної служби притаманна ціла низка недоліків, які не тільки вносять дисбаланс у її функціонування, а є бар'єрами для просування нашої країни на шляху до вступу в ЄС. У документі з оцінювання SIGMA іноземні експерти відзначають: "Низький рівень професіоналізму – це головна проблема державної служби в Україні". Іншим пріоритетом є докорінна реформа системи оплати праці, спрямована на розширення можливостей прийняття на роботу та утримання молодих кваліфікованих державних службовців, а також покращення внутрішньої справедливості. Базові посадові оклади варто підвищити, а обсяг надбавок і доплат – зменшити. Необхідно розробити комплексну політику щодо професійної підготовки кадрів та визначити конкретні пріоритети й ролі" [1].

Ураховуючи те, що державна служба згідно із Законом України "Про державну службу" [2] є професійною діяльністю державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг, то всі реформи цього інституту кінцевою метою повинні мати змінення та оптимізацію умов праці, оплати, заохочення і контролювання безпосередньо державних службовців, на яких покладено обов'язок виконання державних функцій. Отже, без виваженої кадрової політики у цій сфері важко розраховувати на підвищення

інституціональної спроможності державної служби та успіх інших реформ. Тому розгляд питань становлення і розвитку системи управління персоналом (яка, до речі, на сьогодні вважається у багатьох країнах прогресивною формою кадрової роботи) в системі державної служби України є нагальною проблемою.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* дав змогу акцентувати увагу на таких принципових моментах.

Наведемо наступне визначення управління персоналом з точки зору системного підходу: “Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скоригувати його поведінку” [3].

Виходячи з того, що суб’єктом і об’єктом системи управління персоналом державної служби виступають безпосередньо державні службовці, тобто чоловіки і жінки, які наділені різною мірою повноваженнями з виконання завдань і функцій держави, можна виокремити основні недоліки, пов’язані з організацією їхньої діяльності:

– висока плинність кадрів – за даними станом на 2010 р. при загальній чисельності державно-управлінських кадрів 379 283 осіб вибуло 65 551 працівників (17% від загальної кількості осіб) та прийнято 63 085 працівників (17%) [4];

– дисбаланс в оплаті праці в центральних і регіональних органах державної влади;

– непрозорість у призначенні та звільненні з посад державних службовців;

– велика залежність державних службовців від безпосереднього керівника;

– відсутність прямої зацікавленості державних службовців у кінцевому результаті їхньої діяльності, наслідком чого є формальний підхід до виконання своїх обов’язків та ін.

Ці та інші недоліки були вказані й у звітах SIGMA<sup>1</sup> за результатами оцінки державного управління в Україні. Взагалі щодо державної служби відмічаються такі недоліки: низька ефективність системи державної служби у процесі проведення реформ; недостатній рівень професійності державної служби; відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер; недостатній рівень упровадження принципів політичної нейтральності, відкритості та прозорості у роботі державних службовців; недостатній для рівня країн ЄС рівень інституційної відповідальності й механізмів контролю в державному управлінні та ін. [5].

Для виправлення зазначеного стану, на нашу думку, недостатньо суто технічного прийняття прогресивного законодавства та інших нормативно-правових актів (норми яких все одно є інерційними щодо швидких змін соціально-політичної ситуації в суспільстві та не можуть стовідсотково охопити всіх питань). Сьогодні конче необхідне глибоке розуміння кожним державним службовцем важливості його праці для держави і народу, високе відчуття відповідальності та достатній рівень мотивації для сумлінного виконання службових обов’язків. З боку ж держави треба забезпечити застосування принципів відкритості й справедливості: в процесах призначення керівного складу в системі державної служби, що має унеможливити виникнення корупційних ситуацій; у створенні раціональних умов праці та можливості кар’єрного зростання дійсно фахових й талановитих спеціалістів, а не “телефонних призначенців” тощо. Наприклад, яка може йти мова про приплив до державної служби молоді та її просування по службі,

---

<sup>1</sup> Support to Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries.

коли в діяльності деяких керівників це питання заміщується зацікавленістю у подовженні терміну власного перебування на посаді. Перелік подібних прикладів можна суттєво подовжити. Саме комплекс таких питань має вирішити дієва незалежна система контролю у сфері державної служби та широке залучення громадськості до питань діяльності цього інституту.

Координація і контроль – це загальні універсальні функції системи управління персоналом. У цій системі контролю відводиться важлива роль, оскільки контроль забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система.

На практиці застосовується організаційно-кадровий аудит, який спрямований на вирішення питань ефективного використання потенціалу персоналу та створення сприятливих умов для виконання роботи в колективі. Організаційно-кадровий аудит визначається як "...оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу" [3, с. 88]. Основними кадровими процесами, що підлягають аудиту, є: планування людських ресурсів; підбір персоналу; набір персоналу; розробка системи стимулювання; адаптація персоналу; розвиток персоналу; оцінка трудової діяльності; рух персоналу; підготовка управлінського персоналу; моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації [3, с. 88–89].

Форми контролю, які задіяні в цій сфері різноманітні. Це може бути:

– вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує (у системі державної служби має застосовуватися перевірка на причетність до корупційних справ);

– атестація персоналу, яка дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає. Атестація проводиться спеціальною комісією регулярно з визначеною періодичністю із врахуванням усіх нормативних вимог та строго документується. За результатами атестації робиться висновок про підвищення, відповідність, пониження у посаді, або звільнення працівника. У сфері державної служби атестація проводиться з періодичністю раз на три роки, регламентується постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців" від 28 грудня 2000 р. № 1922 [6];

– оцінка персоналу – проводиться керівником у процесі діяльності службовця, виявляючи його сильні і слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи організації. Оцінка дає можливість кожному співробітнику побачити результати власного професіонального розвитку й може стати підставою для підвищення по службі; проводиться з періодичністю раз на рік [6];

В.М.Данюк, В.М.Петюх зазначають: "У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу" [7, с. 272].

Наведені загальні блоки притаманні практично всім системам оцінювання персоналу, а їх змістове наповнення варіюється залежно від цілей та напрямку діяльності організації.

Останніми тенденціями державної кадрової політики провідних зарубіжних країн є запозичення досвіду систем управління персоналу сфери бізнесу, для якої, власне, й розроблялися такі системи науковцями промислово розвинених країн.

Так, для оцінки персоналу з боку керівників підрозділів розроблені різноманітні методи, серед яких експертами виділяються як найбільш поширені:

- співбесіда з керівником (або з групою експертів), яка дає змогу визначити рівень інтелекту співробітника, його темперамент, ставлення до роботи, стану здоров'я тощо;

- зіставлення результатів співробітника (службові обов'язки, використання у діяльності ресурсів компанії, швидкість та якість прийняття рішень тощо) з іншими колегами на рівних посадах;

- оцінка результативності – керівник вимірює у відсотках ступінь виконання робочих завдань, завчасно погоджений з підлеглим, за визначений період (наприклад півроку, рік);

- групові тренінги для співробітників, які проводять експерти (різноманітні тести, завдання, співбесіди, презентації, ділові та рольові ігри тощо);

- заповнювання спеціальних бланків, які оцінюють керівник, колеги, або підпорядковані особи.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* Список подібних методів оцінки можна продовжити, доцільність же кожного з них для застосування в системі державної служби мають визначати фахівці-психологи та спеціалісти з кадрової роботи. Однак, на нашу думку, якщо керівники бізнес-сектору вважають за потрібне йти заради таких заходів на затрати як матеріальні, так і затрати часу своїх підлеглих з метою підвищення ефективності їхньої праці (відтак і підвищення прибутку компаній), то і державні органи, які існують за кошти платників податків, мусять дуже серйозно ставитися до питань оцінки ефективної праці державних службовців.

Отже, *метою статті* є розгляд пріоритетної функції системи управління персоналом.

*Виклад основного матеріалу.* Крізь призму аналізу та запозичення прогресивного досвіду у сфері бізнесу можна розглянути питання заміщення вакантних посад у державній службі. Загальновідомо, що різноманітні фірми та компанії дуже ретельно підходять до питання підбору персоналу, адже від цього залежать їхні прибутки та розвиток. Тому до кандидатів на робочі місця застосовуються спеціально розроблені заходи – конкурси, співбесіди, тести, моделювання різноманітних ситуацій тощо з метою оцінити не тільки рівень фахової підготовки, а й морально-етичні та ділові якості людини, її вміння працювати в команді.

У системі державної служби України подібні питання регламентуються постановою Кабінету Міністрів “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців” від 15 лютого 2002 р. № 169 [8]. Треба відзначити демократичний підхід до проблеми набору кадрів до державної служби – це організація конкурсу: “Конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу до державної служби громадян України” [8]. Вищезгаданий документ повністю регламентує процедуру проведення конкурсу, але щодо того, які ж критерії відбору кандидатів, то в п. 21 наводиться наступне: “Під час іспиту перевіряються знання Конституції України, законів України “Про державну службу” та “Про засади запобігання і протидії корупції”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного

підрозділу”. Тобто претендентові на посаду достатньо знання законодавства, а його морально-етичні, ділові, особистісні якості або не мають значення, або їх аналіз відкладається до застосування процедур оцінювання та атестації вже після того, як особа обійняла посаду. Навряд чи такий підхід сприяє комплектації державної служби людьми, які відповідають вимогам, що висуваються до державного службовця (мається на увазі насамперед професіоналізм, чесність, порядність, відповідальність), особливо враховуючи сучасний стан цього інституту та 152-ге місце України у світі за даними 2011 р. за індексом сприйняття корупції, де сусідами нашої держави визнані такі країни, як Уганда, Того, Республіка Конго, Гвінея-Бісау, Кенія, Лаос тощо [9].

На посилення контролю кандидатів на посади державної служби звертається увага й у наказі Голодержслужби України “Методичні рекомендації з питань запобігання та протидії корупції” від 26 грудня 2007 р. № 337, де, зокрема, зазначається: “При вивченні документів кандидата на посаду державного службовця слід приділити особливу увагу з’ясуванню питань, чи є обставини, що перешкоджають перебуванню претендента на державній службі, а саме:

- чи не заборонено кандидату на посаду державного службовця (у зв’язку з вчиненням цією особою корупційного діяння) займати посади в державних органах та їх апараті протягом певного періоду часу або балотуватися на виборні посади в державні органи;

- чи не має кандидат непогашену і не зняту у встановленому законом порядку судимість;

- чи не буде кандидат на посаду у разі прийняття на державну службу безпосередньо підпорядкованим або підлеглим особам, які є його близькими родичами” (формат списку. – *Авт.*) [10].

Відповідно до п. 4 Указу Президента України “Про Порядок організації проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов’язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування” від 25 січня 2012 р. № 33/2012 спеціальній перевірці підлягають відомості щодо: притягнення особи до кримінальної відповідальності, у тому числі за корупційні правопорушення, наявності судимості, її зняття, погашення; факту, чи є особа піддана або піддавалася раніше адміністративним стягненням за корупційні правопорушення; достовірності відомостей, зазначених у декларації про майно, доходи, витрати і зобов’язання фінансового характеру за минулий рік; наявності в особи корпоративних прав; стану здоров’я, освіти, наявності наукового ступеня, вченого звання, підвищення кваліфікації; інших відомостей, вимога щодо подання яких установлена законом [11].

Методами оцінки кандидата на посаду є також строк випробування від 60 до 120 календарних днів, яке передбачається ст. 26 Закону України “Про державну службу” [2] та стажування (до 2-х місяців) згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804 [12]. Однак в даному разі претендент протягом визначеного терміну працює в установі, і в разі його невідповідності вимогам, займає робоче місце більш достойного кандидата, що в кінцевому результаті веде до нераціонального використання ресурсів державного органу.

Ураховуючи вищенаведене, на нашу думку, для забезпечення більш високої якості процедури відбору кандидатів на посади в систему державної служби було б доцільним включення до переліку конкурсних завдань спеціально розроблених тестів, які давали б змогу визначити морально-етичні, психологічні, комунікативні якості та здібності людини до управлінської діяльності. Висновки експертів з аналізу тестів кожного кандидата мають ураховуватися конкурсною комісією під час прийняття

рішення щодо призначення того чи іншого претендента на посаду. Такі заходи, на наш погляд, дадуть можливість підвищити якість кадрового складу державної служби, а затрати на разове залучення експертів з тестування, можуть бути набагато нижчими, ніж, наприклад, низькоефективна праця, корупційні діяння державного службовця, який не відповідає посаді.

У разі конкурсного заміщення вакантних посад керівного складу державної служби, вважаємо, було б доцільно передбачити норму, згідно з якою до складу конкурсної комісії були б включені представники громадськості (представники профспілок, громадських організацій). Такий підхід дасть змогу підвищити прозорість у питаннях заповнення керівних посад державної служби та зменшить можливість використання корупційного “телефонного права”. Підстави для таких заходів наводяться і в Указі Президента України “Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні” від 20 лютого 2006 р. № 140/2006: “Процедура прийняття на державну службу і просування по службі, діяльність державних службовців залишаються недостатньо відкритими та прозорими, має місце суб’єктивізм під час вирішення відповідних питань, не забезпечується належного контролю у цій сфері з боку суспільства. Це посилює недовіру до органів державної влади і разом із тим створює додаткові можливості для зловживань, корупції і хабарництва, безвідповідальності державних службовців” [13].

Розроблені та впроваджені на сьогодні процедури контролю державних службовців мають велике значення і застосовуються на практиці, однак такі міри як атестація й оцінювання мають періодичний характер, службові розслідування застосовуються в разі правопорушень. Повсякденний же процес контролю за діяльністю службовців можливий тільки з боку безпосереднього керівника. Такий контроль є, з одного боку, самим економічним, так як не потребує спеціальних організаційних заходів і не відволікає персонал від виконання обов’язків, з другого боку, керівник може оцінити ефективність роботи службовця не тільки за кінцевими показниками виконаного обсягу роботи, а й у процесі виконання. На перший погляд, розгляд посади керівника підрозділу як ефективного суб’єкта безперервного контролю у сфері державної служби, має великі перспективи й може привести до підвищення спроможності цього інституту в цілому, потрібно тільки нормативно закріпити за такими посадами відповідні контрольні повноваження і розширити їх номенклатуру. Але тут виникає ціле коло питань, без комплексного вирішення яких постулат, що розглядається, не дасть очікуваної користі.

Дуже великою проблемою є недостатня фахова підготовка керівного складу державної служби як в центрі, так і в регіонах саме з питань контрольної діяльності. На цю проблему звертає увагу й видатний український вчений Н.Р.Нижник: “Якщо за основу брати те, скільки керівник і державний службовець відводить контрольній діяльності, то треба, безумовно, переглядати навчальні програми, програми підготовки державних службовців та керівників, особливо тих, які пов’язані з контролем. Водночас у вищих навчальних закладах нашої держави, при підготовці економістів, юристів та менеджерів, для питань контролю відводиться всього по кілька навчальних годин”, в той час як “...вивчення питань контролю при підготовці керівників у Європі займає від 20 й більше відсотків у навчальній програмі” [14, с. 42]. Такий стан, крім іншого, спричинила недостатня кількість науково розроблених програм з підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців щодо контрольної діяльності та, взагалі, як відмічає Н.Р.Нижник: “...досі існує

науково-теоретична нерозробленість теорії контролю” [14, с.43]. Тому було б доцільно виробити науково обґрунтований підхід до вирішення цих питань.

Водночас сучасний темп роботи державних службовців, зокрема велика кількість нормативно-правових актів, що потребують опрацювання та супроводу; тенденція до збільшення номенклатури та підвищення якості державних послуг; розширення співпраці з недержавним сектором; все ширше застосування в роботі обчислювальної техніки тощо призводить до великого інформаційного навантаження на кожного працюючого, особливо на керівний склад. До цього потрібно додати, що керівник наділений не тільки особистою відповідальністю, а й відповідальністю за роботу підпорядкованого колективу. Отже, надання керівнику додаткових контрольних повноважень збільшить коло його обов'язків, а відтак підвищить навантаження на нього. На нашу думку, з метою зменшення обсягу надлишкової інформації необхідно виробити комплекс пріоритетних критеріїв, які будуть контролюватися, з урахуванням специфіки роботи даного органу та кожного з його структурних підрозділів. Звісно, додання нового напрямку роботи потребуватиме від керівника більшої самовіддачі та професійного розвитку, підвищення вимог до особистісних якостей службовців, які обіймають керівні посади.

Наступний аспект, який необхідно розглянути, це суб'єкт-об'єктні відносини ланки керівник – підлеглий – колектив у контексті контрольних і міжособистісних взаємовідносин. На сьогодні у сфері державної служби спостерігається високий рівень залежності підлеглих від керівника. Така залежність багатовимірна і проявляється від результатів оцінювання, де переважає суб'єктивна оцінка керівником підлеглих, до високої частки різного роду премій і доплат у заробітній платі державних службовців, що надаються на розсуд керівника. Ці та інші недоліки відмічали й експерти SIGMA у своїх звітах.

Характеристика стану службовців виконавчого рівня наводиться й у [13]: “Невизначеність кар'єрної перспективи, правова незахищеність від суб'єктивізму керівників, особливо напружені умови роботи та інші фактори роблять державну службу непривабливою, зокрема для молоді, призводять до відтоку з державної служби значної частини висококваліфікованих спеціалістів”. Тому в разі наділення керівного складу більш широкими контрольними повноваженнями необхідно передбачити процедури, які надають підлеглим службовцям можливість для захисту своїх прав у разі упередженого до них ставлення, зменшити їх залежність від суб'єктивізму керівника (наприклад у плані зменшення залежності заробітної плати від різного роду надбавок тощо).

Більшою захищеністю для працівників, на нашу думку, могло б послуговувати включення до переліку критеріїв оцінювання керівного складу системи державної служби, поряд з оцінкою кількісних показників діяльності підрозділу за звітний період, також оцінку методів організації роботи персоналу, які призвели до негативних результатів. Наприклад, факти використання керівником у своїй діяльності методів психологічного тиску на підлеглих, досягнення високих показників за рахунок збільшення тривалості робочого часу працівників, перевантаження роботою окремих службовців за рахунок надання суб'єктивних преференцій іншим членам підрозділу тощо, мають розглядатися як підстава для винесення рішення про невідповідність даного керівника займаній посаді навіть у разі досягнення структурною одиницею непоганих показників за результатами діяльності. Якщо ж показників підрозділу досягнуто, наприклад, за допомогою створення колективу односторонніх, націлених на досягнення мети діяльності сектору (відділу,

управління), запровадження дієвої системи стимуляції персоналу, застосування новітніх управлінських та інформаційних технологій тощо, результатом оцінювання такого керівника має бути, наприклад, матеріальне стимулювання або підвищення. Крім того, у діяльності державних органів доцільно було б ужиття заходів з обміну досвідом керівного складу однакового рівня як усередині структури, так і між різними установами, виділення й поширення позитивних напрацювань та вироблення шляхів усунення негативного досвіду.

Окремо мають розглядатися справи керівників, у підрозділах яких були допущені правопорушення або корупційні діяння.

Список чинників, які впливають на контрольну складову системи управління персоналом, можна значно подовжити. Наприклад, питаннями підвищення трудової дисципліни, дотримання державними службовцями у своїй діяльності етичних норм, посиленням антикорупційних заходів та ін. Інтегруючи коло наведених питань у єдине ціле, можна розглядати їх як сукупність проблем, розв'язати які зможе створення системи внутрішнього контролю, або, урахувуючи зарубіжний досвід з цього напрямку, системи контролю менеджменту. Такі системи мають бути присутніми у кожній державній структурі, орієнтовані на сприяння виконанню конкретних цілей організації і враховувати їх особливості. Системи внутрішнього контролю мають бути забезпечені нормативно-правовою та стандартною базою як загальною для всієї державної служби, так і специфічною, розробленою під конкретні організації, бути укомплектовані спеціалістами з проведення контрольної діяльності й орієнтованими на допомогу у виконанні контрольних функцій керівним складом кожного структурного підрозділу. Підпорядкування та джерела ресурсного забезпечення таких систем можуть бути темою окремого дослідження. Розглядаючи весь цей комплекс питань з точки зору системного підходу, потрібно врахувати й спротив бюрократії інноваціям, які потребують від неї саморозвитку та підвищують навантаження, як один з факторів впливу на систему внутрішнього контролю.

Велике значення в системі управління персоналом має координація діяльності державних службовців як у межах однієї структури, так і в процесі взаємодії різних державних органів. У словнику-довіднику “Державне управління та державна служба” наводиться таке визначення: “**Координація** (у системі державного управління) – погодження діяльності різних структур державного механізму для досягнення загальних цілей і завдань держави” [15, с. 174]. Крім цього, координація дає змогу уникнути дублювання функцій та заходів, оптимізувати процеси виконання поставлених перед підрозділом завдань.

Можна зазначити, що ця важлива функція системи управління персоналом оснований на знанні та чіткому розумінні як керівником підрозділу, так підпорядкованими йому службовцями своїх посадових обов'язків (згідно з посадовими інструкціями), цілей діяльності та методів роботи свого підрозділу й організації в цілому. Кожен працівник мусить знати не тільки технології виконання дорученого йому завдання, а й усвідомлювати місце і значення його роботи у загальному процесі, витоки цього конкретного завдання та його подальше спрямування. Керівник зі свого боку, отримуючи завдання для підрозділу, має оптимально розподілити його між підлеглими з урахуванням їх посадових обов'язків та здібностей, пояснити схему контактів для отримання інформації та узгодження дій. Ефективна координація роботи державного органу можлива за умов чіткого розуміння службовцями як вертикальних ієрархічних зв'язків від вищого керівництва до підрозділу нижчого рівня, так і горизонтальних зв'язків між структурами одного рівня, при цьому



загальнодоступною має бути інформація про функціональні обов'язки кожного сектору (відділу, управління) і межі його компетенції.

*Висновки.* Підсумовуючи, можна зазначити, що підвищення функціональної спроможності державної служби України, узгодження її функціонування зі стандартами ЄС безпосередньо залежить від сумлінної та ефективної праці кожного державного службовця. Оптимальну ж організацію праці службовців, яка відповідала б сучасним демократичним принципам, може забезпечити лише дієва ефективна система управління персоналом, спроможність якої, у свою чергу, великою мірою залежить від таких важливих функцій як контроль і координація.

*Перспективи подальших досліджень* ми пов'язуємо з розробкою наукових підходів до розв'язання проблем підпорядкування та визначення джерел ресурсного забезпечення систем внутрішнього контролю.

### **Список використаних джерел**

1. Україна: Оцінювання системи врядування. Березень 2006 року = Ukraine: Governance Assessment. March 2006 // SIGMA ; пер. з англ. О. Шаленко ; наук. ред. пер. І. Ібрагімова ; вип. ред. А. Вишневський. – К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2007. – 248 с. – (укр. та англ. мовами).
2. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273.
3. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
4. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
5. Стратегія адміністративної реформи: рекомендації SIGMA Урядові України : заключ. док. міжнар. конф., Київ, 5 лип. 2006 р. – Режим доступу: <http://govuadocs.com.ua/docs/index-86146.html>.
6. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28. груд. 2000 р. № 1922. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-p>.
7. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2002 р. № 169. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-p>.
9. Україна серед “лузерів” в рейтингу сприйняття корупції : дослідж. Transparency International щодо місця України в індексі сприйняття корупції. – Режим доступу: <http://www.acrc.org.ua/ua/news-and-events/news/all/ukraina-sered-luzeriv-v-rejtyngu-spryjnyattya-korupcziyi.html>.
10. Методичні рекомендації з питань запобігання та протидії корупції : наказ Головного управління державної служби України від 26 груд. 2007 р. № 337. – Режим доступу: [http://www.nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=89179&cat\\_id=57862](http://www.nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=89179&cat_id=57862).
11. Про Порядок організації проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування : Указ Президента України від 25 січ. 2012 р. № 33/2012. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/33/2012>.
12. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 груд. 1994 р. № 804. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/804-94-p>.
13. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140/2006. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
14. Дисципліна і контроль у сфері діяльності органів виконавчої влади : матеріали наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. І. Лугового, Ф. Т. Панасюка. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 212 с.
15. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.