

4. Попырин В. И. Опыт Франции и Германии / В. И. Попырин // Московские торги. – 2008. – № 2. – С. 14–26.

5. Типовий закон ЮНСІТРАЛ (UNCITRAL) Про закупівлю товарів (робіт) та послуг. – Режим доступу : http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/ml-procure.shtml.

6. Шатковський О. Організація державних закупівель у Швеції і Великобританії: уроки для України / О. Шатковський ; Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2008. – № 2. – С. 32–38.

7. Bovis, Christopher H. EU Public Procurement Law. – Cheltenham [etc.]: Edward Elgar Publishing, 2007. – xxii+488p.

8. European Commission: Public Procurement. - Режим доступу : http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/index_en.htm.

9. Government procurement, international specialization and income inequality / M. Trionfetti. – Режим доступу : <http://www.acp-eu-trade.org/library/files/Trionfetti-Government Procurement International Specialization and Income Inequality.pdf>.

10. The WTO's agreement on government procurement: expanding disciplines? Declining membership? / В. М. Hoekman, P. C. Mavroidis // Public procurement law review. – 1997. – № 4. – P. 63–69.

Надійшла до редколегії 20.07.2012 р.

УДК 35.08

В. С. ВОЛИК

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Зроблено аналіз зарубіжного досвіду використання компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами в органах державної влади. Визначено основні види компетентностей державних службовців у країнах Європи та США.

Ключові слова: державні службовці, компетентності державних службовців, моделі компетентностей персоналу державної служби.

The analysis of foreign experience using the competency approach to human resource management in government. The main types of competencies of civil servants in Europe and the USA.

Key words: civil servants, competence of civil servants, personnel competency model of civil service.

Протягом останніх років розвинуті країни Європи та світу, серед яких Франція, Німеччина, Велика Британія, США, Канада та інші розпочали дискусію щодо впровадження компетентнісного підходу в управління людськими ресурсами на державній службі як одного зі шляхів підвищення результативності діяльності органів державного управління. Адже від рівня знань, кваліфікації державних службовців, навичок упровадження в практику існуючих знань, здатностей до постійного особистісного та професійного розвитку залежить ефективність впровадження в життя державних рішень і програм соціального розвитку.

Вивченням зарубіжного досвіду проходження державної служби займалися такі відомі науковці, як С. Дубенко, Т. Желюк, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Озірська, Ю. Полянський, В. Малиновський, С. Серьогін та ін. Питання впровадження компетентнісного підходу та основних компетентностей державних службовців у вітчизняну практику управління персоналом державної служби на основі зарубіжних здобутків розглядають Н. Демедишина, О. Марценюк, Н. Синицина, О. Слюсаренко та ін.

Метою роботи є аналіз зарубіжного досвіду використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом державної служби, виокремлення основних ключових компетентностей державних службовців у різних країнах світу.

У зарубіжній науковій літературі з управління людськими ресурсами зустрічається декілька моделей компетентностей: Модель SHL, Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde, Модель Society for Human Resource Management, Модель КК “Корпоративні фінансові технології”.

Модель SHL (міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє такі типи компетентностей:

- підприємницькі якості (бізнес, інноваційність і творчий підхід, рішучість, стратегія);
- якості керівника (лідерство, планування та організація, орієнтація на якість, переконливість в спілкуванні);
- професійні якості (спеціальні знання, аналіз і рішення проблем, усна і письмова комунікація);
- особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde виділяє такі компетентності:

- розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);
- управління людськими ресурсами (робота в команді, вплив, управління відносинами).

Модель Society for Human Resource Management (специфіч. модель компетентностей для управління людськими ресурсами) виділяє такі компетентності:

- знання бізнесу;
- персональна дієздатність;

- стратегічний внесок;
- практичні навички управління людськими ресурсами;
- володіння технологіями.

Модель КК “Корпоративні фінансові технології” виділяє такі типи компетентностей:

- системне мислення;
- прийняття рішень, віднесених до компетенції;
- орієнтація на результат;
- аналітичні здібності;
- креативність;
- гнучкість, швидка та адекватна реакція;
- здібності до навчання;
- організаторські здібності;
- делегування повноважень;
- уміння керувати часом;
- уміння управляти проектами;
- уміння працювати в команді;
- вплив, вміння переконувати, відстоювати думку;
- уміння слухати інших, приймати зворотний зв’язок;
- навички проведення презентацій та переговорів;
- здатність ретранслювати знання та навички;
- орієнтованість на клієнта.

Для керівників у сфері державної служби країн Європи визначено сім компетентностей:

- відкритість мислення – гнучкість, здатність до навчання, різнобічність;
- добросесність – чесність, прозорість, відповідальність, сумлінність;
- інноваційність – ініціативність, інноваційність, творчість, сміливість;
- соціальні навички – комунікаційні, створення комунікаційних зв’язків, ведення переговорів;
- орієнтація на результат – опрацювання інформації, судження, рішучість, вирішення проблем;
- організаційні навички – планування й оцінка, розвиток персоналу, делегування, побудова команди;
- знання на різних рівнях – світовий, європейський та національний рівні [2, с. 125–126; 3, с. 10–31].

В американській моделі компетентностей персоналу державної служби виділені якості, якими повинні володіти всі керівники державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить широке застосування в державних організаціях США з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності.

Розробка моделі компетентності керівників є лише одним з напрямків роботи щодо вдосконалення управління персоналом в органах державної влади США. Особливу увагу було приділено керівникам, які займають вищі посади в системі виконавчої влади і входять в особливу групу вищих чиновників, які є сполучною ланкою між політичними лідерами і чиновниками. Виділено п'ять сфер компетентності, що складають основу професіоналізму вищих керівників. Кожній зі сфер кваліфікації відповідає набір ключових характеристик, що визначають професійну діяльність людини. Модель компетентності вищих керівників США має назву “Ядро кваліфікації вищих керівників”, і в неї входять такі складові:

- стратегічне бачення;
- управління людськими ресурсами;
- розвиток і оцінка програм;
- планування та управління ресурсами;
- представлення інтересів організації і взаємодія.

Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати моделі “Ядро Кваліфікації вищих керівників”. Моделі компетентності керівників служать основою для формування освітніх програм і відповідно освітніх стандартів у системі безперервної освіти державних службовців США.

Для кожної групи керівників органів державної влади США встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних постів сфера компетентності розширюється.

У представленій моделі компетентності державних службовців керівні кадри поділено на чотири кваліфікаційні рівні: вищий, перший, другий, третій. Так, керівники вищого кваліфікаційного рівня повинні мати такі компетентності:

- загальне бачення – розвиток загального бачення в організації, забезпечення широкій підтримки у проведенні організаційних змін;
- поінформованість про зовнішню обстановку – інформованість про закони, політику і політиків, адміністративні пріоритети і тенденції, актуальні інтереси, розуміння зовнішнього впливу окремих осіб і нормативно-правових актів, широке використання інформації при прийнятті державних рішень;
- стратегічне мислення – вироблення ефективної стратегії, пов'язаної з державним управлінням і конкурентною політикою; оцінювання проблем державної політики і стратегічне планування з урахуванням довгострокової перспективи; визначення цілей і встановлення пріоритетів, вираховування потенційних загроз і визначення можливостей.

Для керівників першого кваліфікаційного рівня необхідні компетентності:

- творче і інноваційне мислення – розвиток нових підходів у різних ситуаціях і застосування інноваційних рішень, створення робочої обстановки, що сприяє творчій ініціативі, розвиток і реалізація нових і актуальних програм, технологій у роботі;
- орієнтація на потреби громадян – активне вивчення потреб громадян, задоволення їх запитів, постійний пошук шляхів удосконалення надання управлінських послуг;

– управлінський контроль і координація – забезпечення узгодженої взаємодії процесів в організації, сприяння ефективній роботі всіх елементів організаційної системи;

– фінансове управління – підготовка і затвердження бюджету, моніторинг витрат, управління договорами, оптимальне управління фінансовими ресурсами органів державної влади;

– управління технологіями – сприяння працівникам в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій в роботі організації, навчання працівників новим технологіям;

– управління людськими ресурсами – забезпечення ефективного добору та розстановки, навчання, оцінки кадрів, розробка систем мотивації, створення командного морально-психологічного клімату, систем відповідальності та дисциплінарного впливу.

Показниками успішної діяльності державних службовців США є такі компетентності: точність, надійність у виконанні покладених на службовця завдань, ретельність, пильність, старанність, уважність, професіоналізм у виконанні завдань, розсудливість, особистість, ставлення до колег, обсяг виконаної роботи, успіх у підвищенні службовця, ініціативність, виконання роботи, організаційні здібності, здатність до керівництва, стимулювання кар'єрного росту [2, с. 127].

Представлена модель компетентності керівних кадрів державної служби США може бути корисною для вітчизняного досвіду, адже дозволяє, по-перше, створити систему відбору та навчання керівників, орієнтовану на розвиток у них потрібних якостей і знань і по-друге, проводити оцінку керівників відповідно до обраних стандартів.

У Польщі розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державних службовців, що несе в собі інформацію про такі загальні компетентності: робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем, стійкість до стресів. До першої групи посад державних службовців належать вищі керівники, яким необхідні компетентності: лідерство, здатність керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та виробляти управлінські рішення. Друга група – керівники середньої ланки, яким мають бути притаманні компетентності: здатність керувати іншими, спроможність приймати управлінські рішення, уміння організувати роботу інших. До третьої групи належать координатори, які повинні керувати іншими, вирішувати проблеми, організувати роботу інших. Компетентності для четвертої групи посад (фахівці) включають в себе уміння організувати свою роботу, навички роботи з клієнтами, адаптація до змін. Допоміжні посади державних службовців (п'ята група) повинні володіти компетентностями: робота з клієнтами, адаптація до змін, вирішення проблем [2, с. 126–127].

У Німеччині оцінку державних службовців проводять за критеріями, які і є компетентностями. Так, при періодичній оцінці державних службовців ураховуються: знання за спеціальністю, здатність до роботи у групі, якість роботи,

готовність до досягнення високих результатів, мотивація, здатність приймати рішення, комунікаційна здатність, готовність до роботи, постановка цілей, самостійність, здатність до оцінки, стратегічне планування, економічний образ мислення, делегування, гнучкість, відстоювання власної точки зору, організаційні здібності, відповідальність, здатність до сприйняття інновацій, творчий підхід, надійність, лояльність, уміння вести переговори, впевненість в собі [2, с. 126].

У Росії при оцінці державних службовців виділяють такі компетентності: професійні знання, професійні вміння та навички, знання документів, що регламентують службову діяльність, здібності до накопичення та оновлення професійного досвіду, ступінь реалізації досвіду на займаній посаді, здатність до творчого застосування професійного досвіду [Там же, с. 127].

У Франції існують основні п'ять компетентностей державних службовців [1]:

1. Стратегічне лідерство – можливість визначити зовнішні загрози для організації, мати уявлення про внутрішні проблеми, бачити слабкі і сильні сторони, майбутнє організації, що дозволяє підвищити результативність та ефективність.

Поведінкові показники цієї компетентності:

– визначати принципи своєї діяльності відповідно до орієнтирів державного управління;

– забезпечувати безперервний розвиток організації, зважаючи на внутрішні та зовнішні загрози;

– розробляти, передавати та обмінюватися думками з приводу слабких і сильних сторін організації;

– вводити в роботу нові способи ведення справ і сприяти творчості;

– управляти змінами.

2. Мобілізація людей – потенціал державного службовця щодо об'єднання людей навколо однієї цілі та загальних цінностей організації, створюючи гармонійну робочу атмосферу зі справедливим ставленням до вкладу кожного з членів колективу у спільний результат, забезпечення динамічного розвитку персоналу.

Поведінкові показники цієї компетентності такі:

– сприяти розвитку людей;

– створювати динамічну гармонічну робочу атмосферу;

– визначати внесок кожного з членів колективу;

– демонструвати підтримку співробітникам;

– забезпечувати підтримку думки кожного з членів колективу;

– винагороджувати етичну поведінку;

– управляти конфліктами.

3. Досягнення результатів – можливість зробити особистий внесок у досягнення цілей організації, прийняття ефективних рішень, зважаючи на ресурси організації та бюджетні можливості.

Поведінкові показники цієї компетентності такі:

– брати участь у досягнення цілей організації;

– виявляти і ефективно використовувати ресурси організації;

– аналізувати навколишнє середовище, зважаючи на власні ресурси;

- приймати рішення і окреслюйте алгоритм їх виконання;
- приймати необхідні кошти для досягнення результатів організації;
- вживати необхідні заходи щодо виконання бухгалтерської звітності та звітності за надані державні кошти.

4. Організація зовнішньої співпраці – можливість налагодження взаємозв'язків з іншими організаціями та спільнотами, визначення розвитку своєї організації відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення комунікативних проблем з партнерами та можливість їх вирішення, розвиток пріоритетних напрямів співпраці з іншими організаціями.

Поведінкові показники цієї компетентності такі:

- виявляти можливості об'єднання з іншими організаціями та спільнотами;
- створювати продуктивні взаємозв'язки з іншими державними органами та іншими організаціями, які допоможуть досягти мети уряду;
- установлювати продуктивні партнерські відносини;
- ефективно взаємодіяти з партнерами, щоб впливати й залучати їх до співпраці;
- вирішувати міжпартнерські конфлікти.

5. Управління в політико-адміністративному контексті – мати потенціал для консультування уряду, висвітлювати державну політику в організації, приймати оптимальні рішення.

Поведінкові показники цієї компетентності:

- демонстрація на державній службі та в повсякденному житті громадського інтересу;
- знати і розуміти напрямки державного управління;
- створювати атмосферу взаємної довіри з громадянами;
- консультування уряду та внесення пропозицій по розробці державних програм;
- установити у своїй організації політики та алгоритму виконання державних програм;
- виконувати законодавчі та адміністративні процедур для досягнення результатів організації.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що існують загальні компетентності для всіх державних службовців, а також залежно від рівня ієрархії посад державних службовців ці компетентності розширюються. Так, для керівного складу державної служби зарубіжних країн характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми ті виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

Проаналізувавши вищевикладене, діходимо висновку, що єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн Європейського Союзу. Але кожна країна сама визначає компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань.

Література:

1. Профіль компетентностей державних службовців Франції. – Режим доступу : <http://www.google.com.ua/search?q=crit?res+de+fonctionnaires.&ie=utf8&oe=utf8&aq=t&rls=org.mozilla:ru:official&client=firefox#q=quelles+son+les+connaissances+et+les+comp?tences+des+fonctionnaires&hl=ru&client=firefox&rls>.
2. *Слюсаренко О.* Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ : зб. наук. пр. ; редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – № 2. – С. 123–132.
3. *Becking K.* Excellent public leadership: 7 competencies for Europe / K. Becking, N. Hopman. – London : Sdu Uitgevers, 2005. – P. 10–31.
4. Tuning educational structures in Europe. – Режим доступу : http://www.google.com.ua/search?q=europe.eu.int%2Fcomm%2Feducation%2Fpolicies%2Feduc%2Ftuning%2Ftuning_eu.html&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:ru:official&client=firefox.

Надійшла до редколегії 20.07.2012 р.

УДК 336.71

О.Л. ЛАВРИК

СВІТОВІ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА

Досліджено сутність двох моделей розвитку економіки: рейнську (Японія – Німеччина) та англосаксонську (США – Англія), проаналізовано сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку фінансового посередництва та визначено напрямки вдосконалення фінансових посередників на світовому фінансовому ринку.

Ключові слова: світовий фінансовий ринок, фінансові посередники, банки, фінансові ринки, банківська система, ринково орієнтована фінансова система.

The essence of the two models of economic development Rhine (Japan – Germany) and Anglo-Saxon (United States – United Kingdom), analyzed the current global and national trends in financial intermediation, and identified areas of improvement of financial intermediaries in the global market.

Key words: global financial markets, financial intermediaries, banks, financial markets, banking, market-oriented financial system.

У світовій фінансовій системі існує декілька моделей фінансових ринків. Зокрема, виокремлюють північноамериканську з розвиненим фондовим ринком (США, Канада). У США помітна тенденція до сегментації в діяльності банків, тут