

ПРОГРАМА РАДИ ЄВРОПИ
«ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ І РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ»

**ПІДСУМКОВИЙ ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО
ОБСТЕЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
У 2020 РОЦІ**

Жанна Балабанюк

Наталія Балдич

Липень 2020

ЗМІСТ

Список скорочень	4
Резюме	5
Вступ	18
Методологія та етапи проведення функціонального обстеження	19
Структура НАДС, його територіальних органів	21
Організаційно-правовий статус НАДС	21
Перелік структурних підрозділів центрального апарату НАДС	21
Перелік функцій та фактична і штатна чисельність центрального апарату НАДС за відповідними категоріями та підкатегоріями посад державної служби	22
Перелік територіальних органів НАДС	23
Перелік функцій та фактична і штатна чисельність за відповідними категоріями та підкатегоріями посад державної служби	24
Результати функціонального обстеження НАДС	26
Перший заступник Голови	26
Заступник Голови	28
Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі	30
Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	32
Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби	37
Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення	39
Управління стратегічного планування та аналізу політики	44
Управління фінансів та бухгалтерського обліку	45
Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання	46
Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами	48
Управління з питань персоналу	51
Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби	52
Відділ організації спеціальних перевірок	54
Сектор з питань захисту інформації	54
Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	55
Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	55
Головний спеціаліст з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі	56
Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту	57
Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи	59

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях	59
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях	62
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях	64
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Донецькій та Луганській областях	66
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях	69
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях	71
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь	73
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Полтавській та Кіровоградській областях	76
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях	79
Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях	81
Висновки	84
Пропозиції	87
Додатки	92
Додаток 1. Функціональна матриця (в окремому файлі)	92
Додаток 2. План-графік проведення функціонального обстеження НАДС та його територіальних підрозділів	93
Додаток 3. Інструменти збору даних	95
Додаток 4. Список проведених інтерв'ю	107

Список скорочень

АДП	Аналіз державної політики
АП	Забезпечення надання адміністративних послуг
В.о.	Виконувач/виконувачка обов'язки
ДФ	Допоміжна функція
ЕЦП	Електронний цифровий підпис
ІТ	Інформаційні технології
КМУ	Кабінет Міністрів України
Мін'юст	Міністерство юстиції України
Мінекономіки	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
Мінфін	Міністерство фінансів України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
МОН	Міністерство освіти і науки України
НАБУ	Національне антикорупційне бюро України
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
НК	Здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства
НПА	Нормативно-правовий акт
РДП	Забезпечення реалізації державної політики
РП	Регулювання господарської діяльності
СЕВ ОВВ	Система електронної взаємодії органів виконавчої влади
СУП	Служба управління персоналом
ТО	Територіальні органи
УП	Управління персоналом органів виконавчої влади
ЦОВВ	Центральний орган виконавчої влади

Резюме

Мета і завдання функціонального обстеження

Метою проведення функціонального обстеження Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) є оптимізація його структури і функцій та підвищення ефективності і результативності його діяльності. Функціональне обстеження проводилося в квітні – липні 2020 р. Під час проведення функціонального обстеження ставилися такі завдання:

- 1) аналіз завдань і функцій НАДС, його територіальних органів з метою встановлення їх відповідності законодавству України;
- 2) уточнення та раціональне розподілення функцій НАДС, його територіальних органів з метою усунення дублюючих, невластивих функцій та таких, що не належать до сфери повноважень, доповнення новими (відсутніми) функціями, необхідними для реалізації у повному обсязі повноважень НАДС;
- 3) аналіз структури органів НАДС, його територіальних органів з метою встановлення її відповідності покладеним на НАДС завданням і функціям;
- 4) оптимізація структури НАДС, його територіальних органів з урахуванням результатів проведеного функціонального обстеження та вимог законодавства до них.

Методологія функціонального обстеження

Функціональне обстеження НАДС здійснювалося відповідно до Методичних рекомендацій щодо проведення у 2020 році функціонального обстеження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, затверджених наказом Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Для збору даних про стан виконання функцій НАДС було здійснено розподіл його функцій між структурними підрозділами та територіальними органами, на підставі якого відповідні структурні підрозділи заповнили формуляри функцій. Заповнення формулярів функцій відбувалося з використанням Google-форми. Члени Робочої групи провели глибинні напівструктуровані інтерв'ю із першим заступником, заступником Голови НАДС, керівниками/виконуючими обов'язки керівників самостійних структурних підрозділів НАДС та його територіальних органів, головними спеціалістами, які згідно з розподілом обов'язків напрямку підпорядковуються Голові НАДС, а також керівниками служб управління персоналом інших центральних органів виконавчої влади. Для проведення інтерв'ю було розроблено протоколи для відповідних груп респондентів. Загалом було проведено 30 інтерв'ю з 31 респондентами.

Обмеження при проведенні функціонального обстеження

- Зміна організаційної структури НАДС під час проведення функціонального обстеження. Зокрема, після початку функціонального обстеження наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-20 затверджена нова організаційна структура. Відповідно, деякі із новоутворених підрозділів та введених посад не були охоплені функціональним обстеженням, зокрема Відділ організації спеціальних перевірок та Головний спеціаліст з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі, а також не було проведене інтерв'ю з Директором Генерального департаменту з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі.
- Через останні та попередні зміни організаційної структури в НАДС відсутні затверджені штатні розписи міжрегіональних управлінь, що не дало змоги заповнити п. 3 «Перелік, структура та чисельність (фактична/штатна) територіальних органів органу виконавчої влади» частини Розділу I. Загальна інформація Функціональної матриці.

- Положення про структурні підрозділи не були приведені у відповідність із зміненою організаційною структурою, положення про деякі структурні підрозділи ще не розроблені, що не дало змоги детально проаналізувати результати виконання деяких функцій НАДС (з причин того, що за виконання деяких функцій НАДС до зміни організаційної структури відповідали інші структурні підрозділи).
- Положення про відділи та структурні підрозділи характеризуються різною формою та структурою документів, логікою викладання інформації, структурування робіт та їх опис не завжди чіткий. Не застосовується єдиний категорійний апарат до опису робіт: мети діяльності структурного підрозділу/посади, завдань, функцій та окремих робочих операцій.
- Плинність кадрів у деяких структурних підрозділах та для деяких посад не дала змоги зібрати інформацію про виконання окремих функцій НАДС. А також, низький рівень виконавської дисципліни та недосконала система внутрішніх комунікацій.
- Затримки із заповненням формулярів функцій структурними підрозділами, неповнота заповнення формулярів функцій деякими структурними підрозділами, неточність поданої інформації, що зумовлювало повторні звернення до відповідних структурних підрозділів.

Основні результати функціонального обстеження

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті). Координацію роботи НАДС забезпечує Міністр Кабінету Міністрів України.

НАДС діє на підставі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. З часу затвердження до Положення вісім разів вносилися зміни. Потреба у внесенні змін обумовлена переважно прийняттям та зміною Закону України «Про державну службу».

Відповідно до наказу НАДС про організаційну структуру від 4 червня 2020 р. № 95-20 у складі агентства утворено:

- 3 генеральні департаменти;
- 1 департамент;
- 5 управлінь;
- 2 відділи;
- 1 сектор.

Генеральні департаменти створені за напрямками діяльності, за які відповідає НАДС. Департамент займається нормативно-правовою роботою та юридичним забезпеченням. Управління в основному виконують допоміжні функції: фінансове забезпечення та бухгалтерський облік, управління персоналом, адміністративно-ресурсне забезпечення. Два управління займаються стратегічним плануванням та розміщенням і виконанням державного замовлення на професійне навчання. Діяльність відділів стосується забезпечення діяльності комісії з питань вищого корпусу державної служби та організації спеціальних перевірок. Сектор виконує функції захисту інформації в НАДС.

Також до структури НАДС входять 5 головних спеціалістів, напряму підпорядкованих Голові НАДС:

- головний спеціаліст з режимно-секретної роботи;
- головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції;
- головний спеціаліст з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі;
- головний спеціаліст з внутрішнього аудиту;
- головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи.

Голова НАДС має 4 заступників, один з яких перший. Розподіл обов'язків між Головою та заступниками затверджений наказом НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між

Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби». Загалом розподіл повноважень між Головою та заступниками побудований за напрямками діяльності НАДС.

Функції НАДС, визначені Положенням, включають 52 функції, а також НАДС може здійснювати інші повноваження, визначені законом (пп. 53 п. 4 Положення). Аналіз функцій НАДС представлений у Функціональній матриці, Розділ II. Аналіз функцій, Частина 1. Апарат органу виконавчої влади. За типами ці функції розподілені таким чином:

- аналіз державної політики – 5 функцій;
- реалізація державної політики – 30 функцій;
- аналіз/реалізація державної політики – 8 функцій;
- допоміжні функції – 7;
- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства – 2 функції;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням – 1 функція.

Водночас, при декомпозиції за структурними підрозділами деяких функцій НАДС, які стосуються аналізу та реалізації державної політики, їхній зміст може відповідати або аналізу державної політики, або реалізації політики. Це обумовлено тим, що функції НАДС у Положенні сформульовані комплексно і при їх деталізації під час виконання певна діяльність може стосуватися аналізу чи реалізації державної політики.

У процесі функціонального обстеження виявлено, що не чітко визначено структурний підрозділ, до функцій якого віднесено виконання функції «8) оприлюднює на офіційному веб-сайті НАДС узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування», оскільки зміст цієї функції був змінений відповідно до постанови КМУ від 13 травня 2020 р. № 364. Разом з тим, у ході проведення інтерв'ю встановлено, що до виконання цієї функції долучені багато структурних підрозділів центрального апарату (зокрема, Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби, Управління стратегічного планування та аналізу політики та ін.), а також ТО.

Декілька функцій НАДС, визначені Положенням, здійснюють підвідомчі установи, зокрема: Українська школа урядування, яка є закладом післядипломної освіти, та Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, які не були охоплені функціональним обстеженням, відповідно, результатів про виконання цих функцій не отримано.

Виконання декількох функцій НАДС забезпечують Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі та Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби. У зв'язку з тим, що під час проведення функціонального обстеження зміни в організаційній структурі НАДС торкнулися в т.ч. і цих двох департаментів, формуляри про виконання цих функцій не заповнювалися і відповідна інформація не відображена у Функціональній матриці.

Під час підготовки звіту не визначено, які структурні підрозділи забезпечують виконання таких функцій НАДС:

21) здійснює контроль за додержанням визначених Законом України “Про державну службу” умов реалізації громадянами права на державну службу;

23) проводить в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України “Про державну службу”;

49) організовує відповідно до законодавства проведення наукових досліджень і прикладних розробок з питань державної служби (функція 3.21. Координує проведення наукових досліджень і прикладних розробок з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Положення про Управління стратегічного планування та аналізу політики. В таблиці розподілу функцій зазначено: Функція не належить до компетенції Управління).

Відповідно до постанови КМУ від 5 квітня 2014 р. № 85 «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» гранична чисельність працівників апарату НАДС становить 162 особи, у т.ч. державних службовців – 153. Фактична чисельність державних службовців апарату НАДС в період проведення функціонального обстеження становила 124 особи, відповідно, кількість вакантних посад державної служби – 29.

Дані про розподіл посад державної служби за категоріями та підкатегоріями посад в розрізі структурних підрозділів апарату НАДС, а також аналіз функцій представлені у Функціональній матриці (Додаток 1).

Територіальні органи НАДС утворені як юридичні особи публічного права відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 січня 2015 року № 30 «Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету Міністрів України». Згідно із Положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, затвердженим наказом НАДС від 21 травня 2015 року №98 (зі змінами), зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 травня 2015 року № 600/27045 (далі – Положення про міжрегіональні управління), міжрегіональні управління підпорядковуються НАДС та є його територіальними органами. У НАДС утворено 10 територіальних органів.

У період проведення функціонального обстеження Положення про міжрегіональні управління не відповідає чинному законодавству та функціям НАДС. А саме: у Положенні залишаються функції, які раніше виконувало НАДС до набрання чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» від 19 вересня 2019 р. № 117-ІХ. Зокрема, це стосується таких функцій міжрегіональних управлінь:

4) здійснюють контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території;

5) проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС;

6) проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби;

7) розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»;

8) направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В»;

9) розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби;

15) у межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність

вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС;

16) затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території.

Таким чином, з 16 функцій, визначених Положенням про міжрегіональні управління, фактично виконується 8 функцій, одна з яких стосується аналізу державної політики: 6 – реалізації державної політики, одна є допоміжною функцією. На час проведення функціонального обстеження розроблено проєкт нового положення про міжрегіональні управління, яке готується для подання на підпис Голові НАДС.

Координацію діяльності територіальних органів у центральному апараті НАДС здійснює сектор взаємодії з територіальними органами, який згідно з організаційною структурою, затвердженою наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-10, входить до складу Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами.

Відповідно до постанови КМУ від 5 квітня 2014 р. № 85 «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» гранична чисельність працівників територіальних органів НАДС становить 90 осіб, у т.ч. державних службовців – 90. Однак, під час проведення функціонального обстеження в НАДС немає затверджених штатних розписів територіальних органів. Відповідно, інформація про фактичну і штатну чисельність за категоріями та підкатегоріями посад в розрізі територіальних органів у Розділі І. Загальна інформація Функціональна матриця не заповнена.

Висновки

1. У ході функціонального обстеження встановлено невідповідність між існуючою організаційною структурою, штатним розписом та положеннями про структурні підрозділи, частина з яких відсутня у зв'язку зі зміною організаційної структури.

2. Наказ НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби» не враховує зміни в організаційній структурі.

3. На час проведення функціонального обстеження виявлені положення про структурні підрозділи, які не відповідають чинній організаційній структурі (затвердженій наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-20), та неузгоджені між собою:

- Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
- Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби;
- Управління стратегічного планування та аналізу політики;
- Управління роботи з персоналом.

4. Відсутні положення про структурні підрозділи у зв'язку зі зміною організаційної структури НАДС:

- Управління фінансів та бухгалтерського обліку;
- Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання;
- Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами;
- Відділ правового аналізу та моніторингу Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;

- Експертна група з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Експертна група з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі.

5. Функції структурних підрозділів у положеннях про них сформульовані надто загально, що не завжди дає змогу встановити продукт їх виконання. Крім того, результатом виконання декількох функцій може бути один продукт, що дає підстави вважати ці функції окремими робочими операціями в межах однієї функції. Відповідно, у процесі заповнення формулярів функцій деякі структурні підрозділи (зокрема Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення, Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби, Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту) згруповували окремі функції, де отримуються одні й ті самі продукти, а деякі функції, навпаки, розділяли. Розташування функцій у положеннях про структурні підрозділи не відповідає ступеню їх важливості та частоті виконання (зокрема, за часткою робочого часу, який витрачається на їх виконання).

6. Викликом при проведенні функціонального обстеження та заповненні формулярів функцій структурними підрозділами було визначення продуктів виконання функцій та їхньої кількості.

7. У зв'язку з реорганізацією відсутні організаційні структури та штатні розписи міжрегіональних управлінь НАДС. Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, затверджене наказом НАДС від 21 травня 2015 р. № 98, не відповідає останнім змінам до Закону України «Про державну службу» та Положенню про НАДС. Розроблені зміни до Положення про міжрегіональні управління на час проведення функціонального обстеження готуються для подання на підпис Голові НАДС.

8. Після внесення змін до Закону України «Про державну службу» Законом України № 117-IX від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», і позбавленням НАДС та його територіальних органів контрольно-наглядових функцій з питань дотримання законодавства про державну службу, по факту відповідні функції трансформувалися у надання відповідей на звернення громадян або на запити від органів влади, установ та організації. Тобто попит на виконання таких функцій залишається. Разом з тим, у ході функціонального обстеження зроблено висновок, що контрольно-наглядові функції не доцільно відновлювати в тому вигляді, як вони виконувалися до внесення змін у законодавство, вони мають бути переформатовані з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку системи державного управління.

9. Немає інформації про подальше використання результатів виконання функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб», зокрема чи використовуються надалі продукти виконання цієї функції іншими органами державної влади (Секретаріатом КМУ та Мінекономіки).

10. Не чітко визначено взаємодію та розмежовано функції Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання, зокрема в частині деяких питань виконання державного замовлення, зворотного зв'язку від закладів вищої освіти щодо виконання державного замовлення, збору інформації щодо наявних проблем у системі професійного навчання.

11. Розділення функцій бюджетного планування та фінансування за бюджетними програмами між Управлінням фінансів та бухгалтерського обліку та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання не достатньо обґрунтоване, оскільки зміст функцій цих однаковий (зокрема відділу планування та фінансування освітніх послуг і Управління фінансів та бухгалтерського обліку).

12. В НАДС є передумови для передачі деяких функцій з обслуговування на аутсорсинг чи їх централізації в межах системи центральних органів виконавчої влади. Зокрема, такими функціями з обслуговування можуть бути нарахування заробітної плати, технічне обслуговування приміщень.

13. Результати функціонального обстеження показали, що в НАДС не достатньо розроблена система внутрішнього контролю, що зумовлює додаткове навантаження на головного спеціаліста з внутрішнього аудиту, що призводить до перетинання завдань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю. Не чітко визначено механізм делегування повноважень окремим структурним підрозділам та посадовим особам щодо здійснення внутрішнього контролю.

14. Потребує уточнення та розмежування зон відповідальності / чи розподіл функцій між структурними підрозділами: Управлінням з питань персоналу та Управлінням стратегічного планування та взаємодії. Це дві функції внутрішніх комунікацій та організаційного розвитку. Оскільки в Положеннях, які опрацьовували в ході функціонального аналізу, за дані функції відповідають два вищевказаних Управління.

15. У зв'язку із змінами, внесеними Законом України № 117-IX від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», і позбавленням НАДС та його територіальних органів контрольно-наглядових функцій з питань дотримання законодавства про державну службу, функціонал ТО залишається достатньо обмеженим. Зокрема, фактично вони виконують 8 функцій з передбачених Положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, чинним у період проведення функціонального обстеження. Для збереження ТО необхідно визначити перспективні напрями їхньої діяльності та обґрунтувати відповідні функції. При цьому необхідно врахувати напрями реформи державного управління, територіальної організації влади та місцевого самоврядування.

16. Поточний правовий статус територіальних органів НАДС як юридичних осіб публічного права, з одного боку, підвищує їх імідж у регіонах, забезпечує їм самостійність та оперативність у прийнятті рішень. Разом з тим, ТО не мають достатніх ресурсів, щоб виконувати, наприклад, вимоги законодавства про доступ до публічної інформації (не мають вебсайтів для оприлюднення публічної інформації), людські ресурси використовують нераціонально, оскільки в кожному ТО здійснюється окремий бухгалтерський облік, кадрове діловодство та інші допоміжні функції. Рівень заробітної плати працівників ТО низький, щоб конкурувати на ринку праці за висококваліфікованих працівників.

17. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій втратило актуальність проведення телефонних «гарячих» ліній в НАДС. Ефективність такого каналу комунікації з громадськістю знижується, оскільки все менше звернень надходить на телефонну «гарячу» лінію, тоді як у роботі телефонної «гарячої» лінії задіюється декілька працівників НАДС.

18. Деяким структурним підрозділам центрального апарату НАДС бракує матеріально-технічних ресурсів (зокрема, нових сервісів моніторингу роботи ІТ систем, програмного та сервісного забезпечення та обладнання, портативної комп'ютерної техніки, відеокамери), інформаційних ресурсів (зокрема, доступу до інформаційно-правової системи ЛІГА:ЗАКОН). Щоб автоматизувати деякі робочі процеси, не вистачає фахівців (програмістів). Територіальним органам НАДС в більшості бракує матеріально-технічних ресурсів (комп'ютерної та оргтехніки), людських ресурсів (замала чисельність працівників, низька заробітна плата порівняно з іншими територіальними органами та органами місцевого самоврядування «вимиває» з ТО кваліфікованих працівників).

Пропозиції

Пропозиції щодо уточнення та/або оптимізації функцій, усунення їх надлишковості, дублювання, передачі невластивих завдань/функцій (повноважень), їх децентралізації, скасування, а також доповнення новими (відсутніми) функціями, необхідними для реалізації у повному обсязі повноважень НАДС, його територіальних органів

1. Переглянути зміст виконання функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб». Для цього рекомендується провести консультації з Секретаріатом КМУ та Мінекономіки, за результатами яких визначитися із змістом продовження виконання цієї функції.

2. Виконання функції «20) надсилає у випадках, передбачених законом, до державних органів (їх територіальних органів) запити про перевірку відомостей щодо претендентів на посади, призначення (обрання) на які здійснюється Президентом України, Верховною Радою України або Кабінетом Міністрів України, узагальнює отриману інформацію та подає її до Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України та Секретаріату Кабінету Міністрів України» передати відповідним органам державної влади.

3. Ініціювати перед КМУ питання щодо можливої централізації частини функцій з фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, зокрема щодо нарахування та виплати заробітної плати, технічного обслуговування приміщень.

4. Ініціювати перед КМУ перегляд форм звернення громадян до органів виконавчої влади, зокрема відмовитися від телефонних «гарячих» ліній як таких, що з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій виявляються мало затребуваними, натомість запровадити нові форми звернень з використанням електронних каналів взаємодії (зокрема через соціальні мережі, меседжери, YouTube-канали, чат-боти тощо).

Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правових актів, що визначають завдання/функції (повноваження) НАДС, його територіальних органів

5. З уточненням обсягу і змісту функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб» ініціювати внесення змін до таких НПА:

- розпорядження КМУ від 3 квітня 1996 р. № 252-р «Про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок міжнародної технічної допомоги»;
- постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги».

6. Ініціювати перед КМУ внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», зокрема вивести підготовку працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації із завдань Національної школи суддів України. Таким чином, на працівників апаратів судів, які є державними службовцями, поширити дію нормативно-правових актів, які регулюють систему професійного навчання державних службовців.

7. Ініціювати внесення змін до нормативно-правових актів, якими затверджені загальні/примірні/типові положення окремих структурних підрозділів чи посадових осіб:

- Загальне положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації, затвердженого постановою КМУ від 26 листопада 2008 р. № 1040 (із внесеними змінами) (в частині чіткого формулювання функцій, орієнтації на продукти виконання функцій);
- Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджений наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 17 березня 2020 р. № 102/20 (в частині усунення/уточнення завдань і функцій, для виконання яких уповноважені підрозділи (уповноважені особи) не мають практичних інструментів їх реалізації).
- Ініціювати розробку уніфікованого єдиного формату та структури загальних/примірних/типових положень окремих структурних підрозділів та посадових інструкцій для впровадження в усіх органах влади.

8. Ініціювати перед Секретаріатом КМУ та Мін'юстом внесення змін до Правил підготовки проектів актів Кабінету Міністрів України, затверджені постановою КМУ від 6 вересня 2005 р. № 870, з метою їх актуалізації та уніфікації підходів до нормопроєктування.

9. Ініціювати внесення змін до нормативно-правових актів, якими передбачено обов'язок органів державної влади організовувати телефонні «гарячі» лінії (зокрема до Закону України «Про звернення громадян»), оскільки вони втратили актуальність, та передбачати інші, зручні канали комунікації: електронне звернення, чат-бот тощо.

10. Ініціювати внесення змін до постанови КМУ від 17 січня 2018 р. № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою, зокрема, передбачено створення і паперових, і електронних документів, відповідно існування паралельно і електронного, і паперового документообігу. Врегулювати в цій постанові питання архівування електронних документів.

Пропозиції щодо внесення змін до положення про НАДС, його територіальні органи

11. За результатами консультацій з Секретаріатом КМУ та Мінекономіки сформулювати нове визначення функції «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб» та внести відповідні зміни до Положення про НАДС.

12. Визначитися із правовим статусом та функціоналом територіальних органів, внести відповідні зміни до Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, затвердженого наказом НАДС від 21 травня 2015 р. № 98. Зокрема, пропонується позбавити міжрегіональні управління статусу юридичних осіб, перетворити їх у структурні підрозділи центрального апарату НАДС, при цьому централізуючи функції з обслуговування (кадрове діловодство, бухгалтерський облік). Вивільнену штатну чисельність (10 осіб) перевести на державну службу та покласти виконання нових обов'язків. Підвищити рівень заробітної плати працівників ТО, прирівнявши їх до співробітників центральних органів виконавчої влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

13. Серед потенційних функцій ТО можуть бути: оцінювання кандидатів на зайняття посад державних службовців та служби в органах місцевого самоврядування та в перспективі оцінювання окремих компетентностей державних службовців (створення регіональних центрів оцінювання на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації); консультативно-методичне забезпечення служб управління персоналом органів виконавчої влади (зокрема в запровадженні системи HR MIS); надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в частині управління людськими ресурсами, кадрового менеджменту; залучення ТО до формування державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування шляхом участі в розробленні та опрацюванні проектів

нормативно-правових документів; проведення функціональних обстежень органів влади, зокрема в частині управління державною службою; проведення моніторингу процедур управління людськими ресурсами в органах влади.

14. Враховуючи позитивну практику проведення навчально-комунікативних заходів Міжрегіональним управлінням у Дніпропетровській та Запорізькій областях та Міжрегіональним управлінням у Львівській та Закарпатській областях, яка показала ефективність (зменшення в 2-4 рази письмових та усних звернень та відсутність повторних звернень з тем, на які проходило навчання), ініціювати впровадження функції проведення навчання працівників Служб управління персоналом і державних службовців в усіх ТО.

Пропозиції щодо оптимізації структури центрального апарату НАДС, його територіальних органів з урахуванням результатів функціонального обстеження у 2020 році та вимог законодавства до них

15. Утворення структурних підрозділів повинно здійснюватися згідно з чіткими правилами та комплексно, зокрема за результатами перегляду обсягу і змісту існуючих функцій НАДС, виявлення надлишкових функцій, проведення аналізу інституційних варіантів виконання функцій, зокрема шляхом передачі їх іншим структурним підрозділам, територіальним органам або іншим суб'єктам, у тому числі в рамках децентралізації окремих повноважень.

16. Об'єднати функції фінансового планування бюджетного замовлення (розроблення бюджетного запиту, складання паспорту бюджетної програми, кошторисів, здійснення щоквартального моніторингу виконання результативних показників бюджетних програм, складання звіту про виконання паспорту бюджетних програм та ін.) в Управлінні фінансів та бухгалтерського обліку.

17. Розглянути перспективи виведення зі штату НАДС головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції та переведення в штат Національного агентства з питань запобігання корупції, з територіальним розміщенням у НАДС (так само як і щодо інших органів державної влади), що могло б забезпечити незалежність уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) при виконанні покладених обов'язків. При збереженні існуючого статусу уповноважених підрозділів (уповноваженої особи) ініціювати нормативне закріплення фіксованого розміру стимулюючих виплат (премії, матеріальної допомоги) відповідним працівникам, що не залежали б від рішень керівника державного органу.

18. Реорганізувати структурний підрозділ, відповідальний за координацію діяльності ТО, у самостійний структурний підрозділ з прямим підпорядкуванням Голові НАДС або одному із заступників Голови.

19. Розглянути можливість централізувати виконання функції 7) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави; Міністерством оборони або Мінекономрозвитку України.

Пропозиції з удосконалення внутрішніх процедур

20. Внести зміни до Наказу НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби» та привести його у відповідність із зміненою організаційною структурою.

21. Розробити та затвердити положення про структурні підрозділи:

- Управління фінансів та бухгалтерського обліку (при розробці положення керуватися Типовим положенням про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженим постановою КМУ від 26 січня 2011 р. № 59);
- Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання;

- Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами;
- Відділ правового аналізу та моніторингу Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
- Експертна група з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Експертна група з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Генеральний департамент з питань політика та стратегії управління персоналом на державній службі.

22. Внести зміни до положень про структурні підрозділи:

- Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
- Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (адаптувати окремі положення, запозичені з нормативно-правових актів);
- Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби;
- Управління стратегічного планування та взаємодії;
- Управління з питань персоналу.

23. Закріпити в положеннях про структурні підрозділи, які готують узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, виконання такої функції.

24. Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення доцільно розробити методичні рекомендації з підготовки в НАДС проєктів нормативно-правових актів та провести тренінг з цих питань, що могло б підвищити якість підготовки проєктів нормативно-правових актів, дотримання вимог нормопроектувальної техніки іншими структурними підрозділами.

25. За результатами вивчення потреб структурних підрозділів у доступі до платних інформаційно-аналітичних, інформаційно-правових систем, баз даних тощо, а також у програмному забезпеченні планувати необхідні кошти для оплати доступу до таких ресурсів або придбання необхідного програмного забезпечення.

26. Упорядкувати процедури розроблення нескладних програм або додатків для автоматизації окремих робочих процесів ІТ-спеціалістами НАДС шляхом замовлення їхніх послуг іншими структурними підрозділами.

27. Перевести повністю в електронний формат збір даних про навчальні потреби від органів виконавчої влади, у т.ч. місцевих державних адміністрацій; з цією метою на Порталі управління знаннями створити кабінет служб управління персоналом.

28. Запровадити оцінювання програм навчання випускниками магістратури через деякий час після закінчення навчання, що могло б покращити зміст навчальних програм, враховувати ці результати при відборі виконавців державного замовлення та сприяти розвитку системи професійного навчання.

29. Налагодити комунікацію між Генеральним департаментом з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійного навчання (у разі їх збереження в структурі НАДС в існуючому вигляді) в частині координації виконання державного замовлення та обміну інформацією про виявлені проблеми у функціонування системи професійного навчання.

30. Розробити та затвердити наказом Голови НАДС внутрішні політики, правила і заходи (а також актуалізувати існуючі), які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх

елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності НАДС. У цих політиках, правилах і заходах передбачити чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами та посадовими особами щодо здійснення внутрішнього контролю.

31. Забезпечити більш планомірну діяльність головного спеціаліста з внутрішнього аудиту шляхом мінімізації позапланових аудитів – не більше 2 на рік.

32. На вебсайті НАДС створити сторінки ТО, на яких вони могли б розміщувати інформацію про свою діяльність, оприлюднювати документи для виконання вимог законодавства про доступ до публічної інформації.

33. Розробити єдину уніфіковану форму та структуру Положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій та привести існуючі та ті що, будуть створюватись відповідно до нових форм документів.

34. При розробці нових положень про структурні підрозділи НАДС та внесенні змін до чинних положень дотримуватися принципу розташування функцій за ступенем їх важливості та частоти виконання (враховувати частку робочого часу, що витрачається/планується витратити на виконання певної функції).

35. При формулюванні функцій у положеннях про структурні підрозділи рекомендується дотримуватися такої семантичної структури: 1) Яка дія виконується? (дієслово); 2. Щодо кого або чого? (доповнення дієслова); 3. Виробляти що? або з якою метою? (очікуваний продукт); 4. Використовуючи які інструменти, обладнання, робочі засоби, процеси? (часто може не вказуватися). Такий підхід до формулювання функцій дозволить значно скоротити їхній перелік у положеннях про структурні підрозділи, орієнтуватися при виконанні функцій на отримання визначених продуктів та їх облік.

36. Переглянути існуючі підходи до навчання на підвищення кваліфікації, як працівників центрального апарату НАДС, так і ТО. Оновити їх у відповідності до сучасних інноваційних підходів до навчання, розвитку та оцінки ефективності навчання державних службовців базуючись на кращому міжнародному досвіді наприклад, Китаю та Сінгапуру.

37. Побудова та розвиток бренду держави, як роботодавця, а також підвищення рівня оплати праці в центральному апараті НАДС та його територіальних органах буде сприяти збільшенню престижу роботи на державній службі, зменшення вимивання державних службовців та залучення більш кваліфікованих з ринку праці.

38. Створення нового регламенту НАДС, осучаснення існуючого кодексу державних службовців, а також оновлення існуючої системи внутрішніх комунікацій. Це дасть змогу значно покращити комунікації та налагодити більш ефективну та результативну роботу, як в середині центрального апарату НАДС, так і з ТО. В тому числі частину комунікацій перевести в онлайн формат за допомогою створення нових елементів на серверах та створення хмарного сховища в середині НАДС.

39. Ініціювати створення єдиного реєстру військовозобов'язаних та переведення архівів кадрових документів в цифровий формат.

40. Створення автоматизованої бази кандидатів, які подавали документи на конкурси, що проходили в НАДС.

41. Підтримка ініціатив щодо створення єдиної загальнонаціональної системи документообігу та державного дата центру, це дасть можливість створити стабільну систему наповнення та обміну даними та інформацією на рівні органів влади всієї країни.

Вступ

Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (далі – Стратегія реформування державного управління), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р) визначає, що істотний перегляд завдань та функцій органів виконавчої влади, автоматизація процесів їх роботи, встановлення єдиних вимог щодо розроблення посадових інструкцій в сфері державної служби, класифікація посад державної служби та розроблення відповідних професійних стандартів дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління. У цій частині Стратегія визначає напрями, за якими будуть здійснюватися заходи щодо її реалізації:

- чіткий розподіл повноважень, функцій та відповідальності між органами виконавчої влади, створення ефективної системи їх підзвітності та взаємодії;
- удосконалення внутрішньої структури органів виконавчої влади, забезпечення її раціональної побудови і спроможності ефективно виконувати свої функції.

Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки передбачено проведення в IV кварталі 2020 р. функціонального обстеження центральних органів виконавчої влади (крім міністерств). Результатами функціонального обстеження також має бути розроблення пропозицій щодо централізації функцій із забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади, зокрема документообігу, бухгалтерського обліку і звітності, забезпечення ІТ-підтримки, матеріально-технічного та господарського забезпечення, здійснення публічних закупівель. У II кварталі 2021 р.

План заходів також передбачає приведення положень про центральні органи виконавчої влади (крім міністерств), організаційної структури їх апарату у відповідність з цільовою моделлю, визначеною Концепцією оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013. Реалізація цієї Концепції також передбачає проведення функціонального обстеження інших центральних органів виконавчої влади та підготовку змін до законодавчих та інших нормативно-правових актів, зокрема за результатами проведеного функціонального обстеження. Очікуваним результатом реалізації Концепції в цій частині буде оптимізація та раціональна побудова системи центральних органів виконавчої влади з чітким розподілом функцій і повноважень.

На виконання зазначених заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління та Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади в квітні – червні 2020 року було проведено функціональне обстеження НАДС, метою якого є оптимізація його структури і функцій та підвищення ефективності і результативності його діяльності. Під час проведення функціонального обстеження ставилися такі завдання:

- 1) аналіз завдань і функцій НАДС, його територіальних органів з метою встановлення їх відповідності законодавству України;
- 2) уточнення та раціональне розподілення функцій НАДС, його територіальних органів з метою усунення дублюючих, невластивих функцій та таких, що не належать до сфери повноважень, доповнення новими (відсутніми) функціями, необхідними для реалізації у повному обсязі повноважень НАДС;
- 3) аналіз структури органів НАДС, його територіальних органів з метою встановлення її відповідності покладеним на НАДС завданням і функціям;
- 4) оптимізація структури НАДС, його територіальних органів з урахуванням результатів проведеного функціонального обстеження та вимог законодавства до них.

Методологія та етапи проведення функціонального обстеження

Функціональне обстеження НАДС здійснювалося відповідно до Методичних рекомендацій щодо проведення у 2020 році функціонального обстеження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, затверджених наказом Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (далі – Методичні рекомендації). Функціональне обстеження проведено в три етапи:

1. **Підготовчий.** Під час підготовчого етапу для організації роботи, пов'язаної з проведенням функціонального обстеження, в НАДС було утворено Робочу групу (наказ НАДС від 8 квітня 2020 р. № 62-20) і затверджено план-графік роботи (**Додаток 2**).

2. **Основний.** Під час основного етапу функціонального обстеження членами Робочої групи було зібрано нормативно-правові акти України, що визначають функції (повноваження) НАДС, його територіальних органів, а також його структурних підрозділів. На основі зібраної інформації заповнено функціональну матрицю відповідно до форми та з урахуванням рекомендацій, наведених у додатках 1-2 до Методичних рекомендацій.

Для збору даних про стан виконання функцій НАДС було здійснено розподіл його функцій між структурними підрозділами та територіальними органами, на підставі якого відповідні структурні підрозділи заповнили формуляр функції (**Додаток 3**). Заповнення формулярів функцій відбувалося з використанням Google-форми. Члени Робочої групи провели глибинні напівструктуровані інтерв'ю із першим заступником, заступником Голови НАДС, керівниками/виконуючими обов'язки керівників самостійних структурних підрозділів НАДС та його територіальних органів, головними спеціалістами, які згідно з розподілом обов'язків напямку підпорядковуються Голові НАДС, а також керівниками служб управління персоналом (далі – СУП) інших центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ). Для проведення інтерв'ю було розроблено протоколи для відповідних груп респондентів (**Додаток 3**).

Загалом було проведено 30 інтерв'ю з 32 респондентами. Список проведених інтерв'ю наведений в **Додатку 4**. Узагальнена інформація про кількість проведених інтерв'ю та опитаних респондентів в розрізі груп наведена в **Таблиці 1**:

Таблиця 1. Кількість проведених інтерв'ю та опитаних респондентів

Група респондентів	Кількість проведених інтерв'ю	Кількість опитаних респондентів
Перший заступник, заступник Голови НАДС	2	2
Керівники/виконуючі обов'язки керівників самостійних структурних підрозділів центрального апарату НАДС	12	13
Головні спеціалісти, які згідно з розподілом обов'язків напямку підпорядковуються Голові НАДС	4	4
Керівники/виконуючі обов'язки керівників територіальних органів НАДС	10	11
Керівники СУП ЦОВВ	2	2

На основі зібраної інформації членами Робочої групи проведено нормативний та фактичний аналіз завдань/функцій (повноважень) НАДС, його територіальних органів, наведених у функціональній матриці. За результатами основного етапу зроблено висновки щодо надлишкових, дублюючих, невластивих та нових функцій (повноважень) НАДС; рівня співвідношення завдань/функцій (повноважень), визначених у положеннях про НАДС, його територіальні органи і

інших нормативно-правових актах України; відповідності структури НАДС, його територіальних органів покладеним на них завданням/функціям. Розроблено пропозиції щодо уточнення та/або оптимізації функцій, усунення їх надлишковості, дублювання, передачі невласливих завдань/функцій (повноважень) іншим органам виконавчої влади, їх децентралізації, скасування.

3. Заключний. Під час заключного етапу членами Робочої групи було узагальнено отримані проміжні результати та підготовлено підсумковий звіт про результати проведення функціонального обстеження НАДС у 2020 році.

При проведенні функціонального обстеження члени Робочої групи зіштовхнулися з такими обмеженнями:

- Зміна організаційної структури НАДС під час проведення функціонального обстеження. Зокрема, після початку функціонального обстеження наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-20 затверджена нова організаційна структура. Відповідно, деякі із новоутворених підрозділів та введених посад не були охоплені функціональним обстеженням, зокрема Відділ організації спеціальних перевірок та Головний спеціаліст з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі.
- Через останні та попередні зміни організаційної структури в НАДС відсутні затверджені штатні розписи міжрегіональних управлінь, що не дало змоги заповнити п. 3 «Перелік, структура та чисельність (фактична/штатна) територіальних органів органу виконавчої влади» частини Розділу І. Загальна інформація Функціональної матриці.
- Положення про структурні підрозділи не були приведені у відповідність із зміненою організаційною структурою, положення про деякі структурні підрозділи ще не розроблені, що не дало змоги детально проаналізувати результати виконання деяких функцій НАДС (з причин того, що за виконання деяких функцій НАДС до зміни організаційної структури відповідали інші структурні підрозділи).
- Положення про відділи та структурні підрозділи характеризуються різною формою та структурою документів, логікою викладання інформації, структурування робіт та їх опис не завжди чіткий. Не застосовується єдиний категорійний апарат до опису робіт: мети діяльності структурного підрозділу/посади, завдань, функцій та окремих робочих операцій.
- Плинність кадрів у деяких структурних підрозділах та для деяких посад не дала змоги зібрати інформацію про виконання окремих функцій НАДС. А також, низький рівень виконавської дисципліни та недосконала система внутрішніх комунікацій.
- Затримки із заповненням формулярів функцій структурними підрозділами, неповнота заповнення формулярів функцій деякими структурними підрозділами, неточність поданої інформації, що зумовлювало повторні звернення до відповідних структурних підрозділів.

Структура НАДС, його територіальних органів

Організаційно-правовий статус НАДС

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті). Координацію роботи НАДС забезпечує Міністр Кабінету Міністрів України.

НАДС діє на підставі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. З часу затвердження до Положення вісім разів вносилися зміни. Потреба у внесенні змін обумовлена переважно прийняттям та зміною Закону України «Про державну службу».

Перелік структурних підрозділів центрального апарату НАДС

Відповідно до наказу НАДС про організаційну структуру від 4 червня 2020 р. № 95-20 у складі агентства утворено:

- 3 генеральні департаменти;
- 1 департамент;
- 5 управлінь;
- 2 відділи;
- 1 сектор.

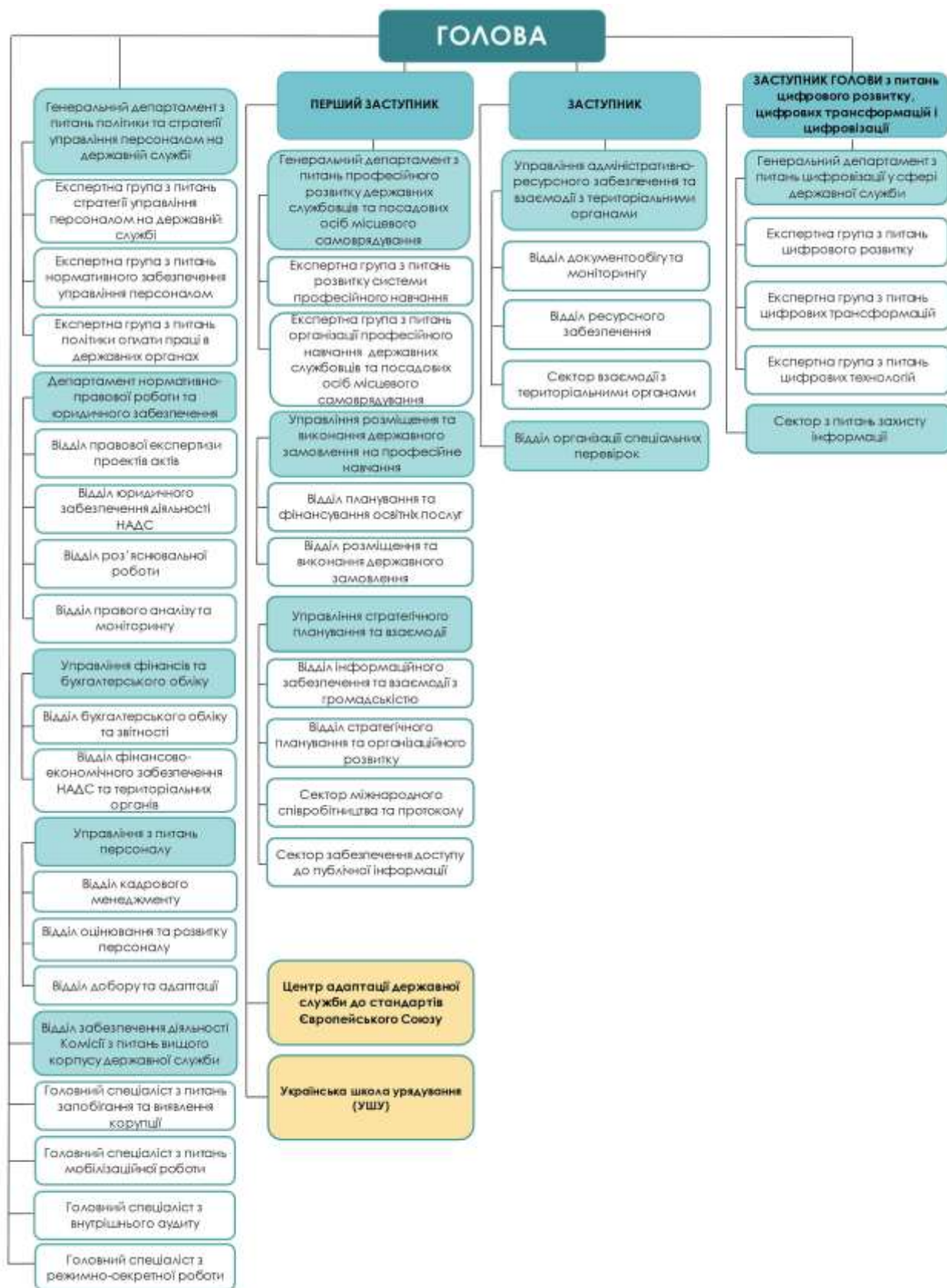
Генеральні департаменти створені за напрямками діяльності, за які відповідає НАДС. Департамент займається нормативно-правовою роботою та юридичним забезпеченням. Управління в основному виконують допоміжні функції: фінансове забезпечення та бухгалтерський облік, управління персоналом, адміністративно-ресурсне забезпечення. Два управління займаються стратегічним плануванням та розміщенням і виконанням державного замовлення на професійне навчання. Діяльність відділів стосується забезпечення діяльності комісії з питань вищого корпусу державної служби та організації спеціальних перевірок. Сектор виконує функції захисту інформації в НАДС.

Також до структури НАДС входять 5 головних спеціалістів, напряму підпорядкованих Голові НАДС:

- головний спеціаліст з режимно-секретної роботи;
- головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції;
- головний спеціаліст з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі;
- головний спеціаліст з внутрішнього аудиту;
- головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи.

Голова НАДС має 4 заступників, один з яких перший. Розподіл обов'язків між Головою та заступниками затверджений наказом НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби». Загалом розподіл повноважень між Головою та заступниками побудований за напрямками діяльності НАДС.

Організаційна структура НАДС представлена на Рис. 1.

Рис. 1. Організаційна структура НАДС¹

¹ Джерело: вебсайт НАДС (<https://nads.gov.ua/struktura-nads>). На рисунку не представлено Головного спеціаліста з питань організації та проведення процедури закупівлі/спрощеної закупівлі.

Перелік функцій та фактична і штатна чисельність центрального апарату НАДС за відповідними категоріями та підкатегоріями посад державної служби

Функції НАДС, визначені Положенням, включають 52 функції, а також НАДС може здійснювати інші повноваження, визначені законом (пп. 53 п. 4 Положення). Аналіз функцій НАДС представлений у Функціональній матриці, Розділ II. Аналіз функцій, Частина 1. Апарат органу виконавчої влади. За типами ці функції розподілені таким чином:

- аналіз державної політики – 5 функцій;
- реалізація державної політики – 30 функцій;
- аналіз/реалізація державної політики – 8 функцій;
- допоміжні функції – 7;
- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства – 2 функції;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням – 1 функція.

Водночас, при декомпозиції за структурними підрозділами деяких функцій НАДС, які стосуються аналізу та реалізації державної політики, їхній зміст може відповідати або аналізу державної політики, або реалізації політики. Це обумовлено тим, що функції НАДС у Положенні сформульовані комплексно і при їх деталізації під час виконання певна діяльність може стосуватися аналізу чи реалізації державної політики.

У процесі функціонального обстеження виявлено, що не чітко визначено структурний підрозділ, до функцій якого віднесено виконання функції «8) оприлюднює на офіційному веб-сайті НАДС узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування», оскільки зміст цієї функції був змінений відповідно до постанови КМУ від 13 травня 2020 р. № 364. Разом з тим, у ході проведення інтерв'ю встановлено, що до виконання цієї функції долучені багато структурних підрозділів центрального апарату (зокрема, Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби, Управління стратегічного планування та аналізу політики та ін.), а також ТО.

Згаданими змінами до Положення про НАДС, внесеними постановою КМУ від 13 травня 2020 р. № 364, функції НАДС доповнено новою функцією, виконання якої також поки не закріплено в положеннях про структурні підрозділи: «8-1) здійснює розгляд звернень, запитів на інформацію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, що стосуються застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, надає на них узагальнені відповіді, крім тих, вимоги до порядку розгляду та надання відповіді на які визначено законом».

Декілька функцій НАДС, визначені Положенням, здійснюють підвідомчі установи, зокрема: Українська школа урядування, яка є закладом післядипломної освіти, та Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, які не були охоплені функціональним обстеженням, відповідно, результатів про виконання цих функцій не отримано.

Виконання декількох функцій НАДС забезпечують Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі та Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби. У зв'язку з тим, що під час проведення функціонального обстеження зміни в організаційній структурі НАДС торкнулися в т.ч. і цих двох департаментів, формуляри про виконання цих функцій не заповнювалися і відповідна інформація не відображена у Функціональній матриці.

Під час підготовки звіту не визначено, які структурні підрозділи забезпечують виконання таких функцій НАДС:

21) здійснює контроль за додержанням визначених Законом України “Про державну службу” умов реалізації громадянами права на державну службу;

23) проводить в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України “Про державну службу”;

49) організовує відповідно до законодавства проведення наукових досліджень і прикладних розробок з питань державної служби. (Функція 3.21. Координує проведення наукових досліджень і прикладних розробок з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Положення про Управління стратегічного планування та аналізу політики. В таблиці розподілу функцій зазначено: Функція не належить до компетенції Управління.)

Відповідно до постанови КМУ від 5 квітня 2014 р. № 85 «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» гранична чисельність працівників апарату НАДС становить 162 особи, у т.ч. державних службовців – 153. Фактична чисельність державних службовців апарату НАДС в період проведення функціонального обстеження становила 124 особи, відповідно, кількість вакантних посад державної служби – 29.

Дані про розподіл посад державної служби за категоріями та підкатегоріями посад в розрізі структурних підрозділів апарату НАДС представлені у Розділі I. Загальна інформація Функціональної матриці.

Перелік територіальних органів НАДС

Територіальні органи НАДС утворені як юридичні особи публічного права відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 січня 2015 року № 30 «Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету Міністрів України». Згідно із Положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, затвердженим наказом НАДС від 21 травня 2015 року №98 (зі змінами), зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 травня 2015 року № 600/27045 (далі – Положення про міжрегіональні управління), міжрегіональні управління підпорядковуються НАДС та є його територіальними органами.

У НАДС утворено 10 територіальних органів:

- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Донецькій та Луганській областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Полтавській та Кіровоградській областях;
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях;

- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях.

Перелік функцій та фактична і штатна чисельність за відповідними категоріями та підкатегоріями посад державної служби

Основними завданнями міжрегіональних управлінь є:

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території;
- внесення на розгляд НАДС пропозицій щодо формування державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом, а також служби в органах місцевого самоврядування;
- здійснення функціонального управління державною службою на відповідній території.

У період проведення функціонального обстеження Положення про міжрегіональні управління не відповідає чинному законодавству та функціям НАДС. А саме: у Положенні залишаються функції, які раніше виконувало НАДС до набрання чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» від 19 вересня 2019 р. № 117-IX. Зокрема, це стосується таких функцій міжрегіональних управлінь:

4) здійснюють контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території;

5) проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС;

6) проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби;

7) розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»;

8) направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В»;

9) розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби;

15) у межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС;

16) затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території.

У зв'язку з втратою чинності постановою КМУ від 24 червня 2016 р. № 393 «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування Національним агентством з питань державної служби або його територіальними органами стосовно керівника державної служби в державному органі чи державного службовця вищого органу» (відповідно до постанови КМУ від 13 травня 2020 р. № 366 «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України») також відсутній механізм проведення службового розслідування.

Таким чином, з 16 функцій, визначених Положенням про міжрегіональні управління, фактично виконується 8 функцій, одна з яких стосується аналізу державної політики: 6 – реалізації державної політики, одна є допоміжною функцією. Крім того, деякі міжрегіональні управління виконують додаткові функції. На час проведення функціонального обстеження розроблено проєкт нового положення про міжрегіональні управління, яке готується для подання на підпис Голові НАДС.

Координацію діяльності територіальних органів у центральному апараті НАДС здійснює сектор взаємодії з територіальними органами, який згідно з організаційною структурою, затвердженою наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-10, входить до складу Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами.

Відповідно до постанови КМУ від 5 квітня 2014 р. № 85 «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» гранична чисельність працівників територіальних органів НАДС становить 90 осіб, у т.ч. державних службовців – 90. Однак, під час проведення функціонального обстеження в НАДС немає затверджених штатних розписів територіальних органів. Відповідно, інформація про фактичну і штатну чисельність за категоріями та підкатегоріями посад в розрізі територіальних органів у Розділі І. Загальна інформація Функціональна матриця не заповнена.

Результати функціонального обстеження НАДС

Перший заступник Голови

Основною метою цієї посади є забезпечення виконання завдань НАДС за закріпленими напрямами, координація діяльності відповідних структурних підрозділів щодо реалізації Стратегічного плану, плану роботи НАДС за напрямами згідно з розподілом обов'язків між Головою НАДС та його заступниками; виконання функцій Голови НАДС у разі його відсутності. Ключові завдання за цією посадою включають:

- професійний розвиток державних службовців, у т.ч. розміщення і виконання державного замовлення, а також усі завдання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- стратегічне планування діяльності НАДС;
- забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (але це завдання виконується Першим заступником Голови НАДС не згідно з розподілом обов'язків, а за дорученням попереднього Голови НАДС);
- уповноважений з питань забезпечення гендерної рівності.

У межах цих завдань Перший заступник Голови НАДС виконує такі основні функції:

- постановка завдань, визначення пріоритетів, контроль за їх виконанням, мотивація персоналу відповідних підрозділів;
- розроблення та підготовка пропозицій до змісту політики з питань професійного розвитку;
- стратегічне планування: забезпечення координації, організація роботи щодо розроблення Стратегічного плану, координація діяльності структурних підрозділів щодо його виконання;
- раніше (коли розміщення та виконання державного замовлення було функціями Фінансового департаменту) також координація розміщення та виконання державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації.

Під час інтерв'ю з Першим заступником Голови НАДС обговорювалися проблеми в комунікації зі структурними підрозділами НАДС в межах виконання завдань/функцій НАДС). Серед таких проблем були названі міжлюдські стосунки; різне розуміння поняття «організаційна культура» серед співробітників НАДС. Хоча є загальні правила етичної поведінки, однак існує значна потреба в роботі з персоналом над розвитком організаційної культури, щоб співробітники розуміли, над яким Стратегічним планом працює НАДС. Також є потреба в розробленні внутрішніх документів: комунікаційної стратегії, внутрішнього кодексу. Регламент НАДС виписаний так, що він дуже загальний. Потрібне лідерство Голови НАДС в деталізації регламенту.

Для покращення внутрішньої взаємодії були розроблені регламенти про доступ до публічної інформації, з підвищення кваліфікації. Інструкція з діловодства унормовує питання документообігу. При організації внутрішнього навчання в НАДС розглядаються і ці питання також.

При роботі над виконанням певних завдань в НАДС можуть утворюватися проєктні/робочі групи. Але це не завжди формально закріплювалося, Стратегічний план у більшості визначав, який структурний підрозділ над чим працює. Разом з тим, проєктний підхід у виконанні певних завдань потрібно розвивати.

Потенційне дублювання функцій в межах посади / функцій НАДС може бути зумовлене тим, що вносячи зміни до Закону України «Про державну службу», не завжди вносилися відповідні зміни у внутрішні акти НАДС чи інші НПА. На думку Першого заступника Голови НАДС, можливе не стільки дублювання, скоріше неефективна ситуація щодо розміщення обсягів державного замовлення, зумовлена недосконалим розмежування функцій між Мінекономіки та НАДС. Крім того, дублювання наявне в тому, що і НАДС, і Державне управління справами є державними замовниками на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Під час інтерв'ю обговорювалися можливості централізації деяких функцій з обслуговування або їх централізації. На думку Першого заступника Голови НАДС, можна передати на аутсорсинг

технічні функції, наприклад, прибирання приміщень. Також можливо залучити рекрутингові компанії до певних елементів проведення конкурсного відбору. Водночас, повна передача проведення конкурсних процедур рекрутинговим агентствам потребує багато нормативних змін, а також спричиняє ризики безпеки даних. Також можливе переведення уповноважених з питань корупції в апарат Національного агентства з питань запобігання корупції, централізація функцій з бухгалтерського обліку.

Серед функцій, які можливо ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян, було названо звітність щодо погодження програм МТД, де є навчальний компонент.

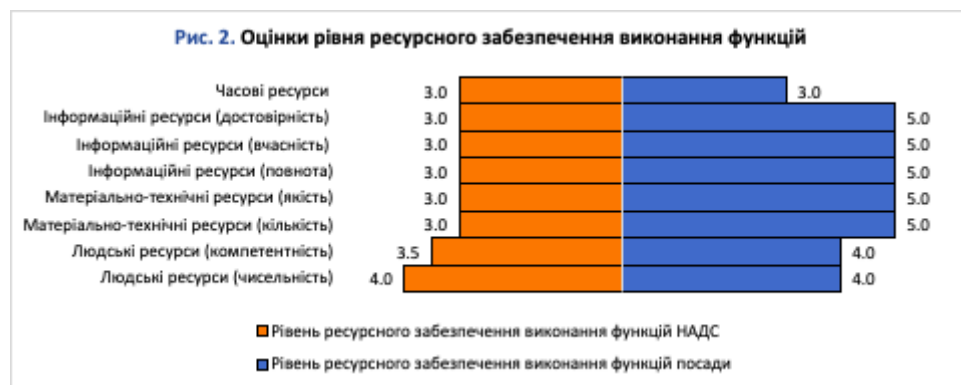
З-поміж перешкод на даному етапі для ефективної роботи в межах завдань за посадою названо політичні зміни, нестабільність ситуації, тривала ситуація невизначеності. Також досі незавершена дискусія, чи НАДС формує державну політику, чи її реалізує. Серед таких перешкод також не чіткість регламентних процедур проходження проєктів документів (нова редакція Регламенту КМУ може не набути чинності з 1 січня 2021 р.). Потрібно прийняти новий закон «Про Кабінет Міністрів України»; Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади не виконується.

Під час інтерв'ю також обговорювалися можливості централізації допоміжних функцій ТО. На думку Першого заступника Голови НАДС, це можливо. У минулому році це питання вже піднімалося, однак не було підготовлено належного обґрунтування, крім того, це питання було піднято після того, як почався процес бюджетного планування. У поточному році це питання вже обговорювалося з фінансовим управлінням. На думку Першого заступника Голови НАДС, ТО мають продовжити своє функціонування не як юридичні особи публічного права, а як структурні підрозділи центрального апарату НАДС, а всі допоміжні функції треба централізувати.

Також під час інтерв'ю піднімалося питання повернення НАДС контрольних функцій. На думку першого заступника Голови НАДС, ці функції потрібно повернути, оскільки, по-перше, наявна судова система недосконала, процедури судового розгляду демотивують державних службовців вдаватися до судового захисту. По-друге, після скасування цих функцій почалося свавілля зі звільненням державних службовців у великих масштабах, оскільки відсутня відповідальність. Виконання НАДС контрольних функцій попереджало порушення, їх було менше. При праві державних службовців звертатися до суду, треба щоб була і можливість звернення в НАДС.

Існуючий розподіл повноважень між заступниками Голови НАДС та заступниками базується більше за напрямками політик. Водночас, зміни в розподілі обов'язків не завжди відображалися в наказі. Відповідно, потенціал покращення діяльності в межах посади вбачається в чіткішому визначенні функціонального розподілу між Головою та заступниками Голови НАДС.

За оцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій НАДС та посади (Рис. 2)



найкраще НАДС забезпечений людськими ресурсами (чисельність і компетентність), тоді як забезпеченість іншими ресурсами перебуває на посередньому рівні. Виконання функцій за посадою найкраще забезпечено інформаційними та матеріально-технічними ресурсами, тоді як найгірше забезпечення спостерігається щодо часових ресурсів.

Для покращення досягнення завдань НАДС, на думку Першого заступника Голови НАДС, багато які процеси в НАДС можна автоматизувати, наприклад, контроль за виконанням Стратегічного плану. План виконання Стратегічного плану розроблений, але не вистачило часу і ресурсів зробити

Worksection (НАДС навіть передплатив програмне забезпечення, але не встановив). Це б пришвидшило моніторинг виконання Стратегічного плану, було б менше паперової роботи.

Серед інших шляхів удосконалення робочих процесів – переведення апаратних нарад в дистанційну форму. Наразі взаємодія з ТО відбувається на платформі Zoom (оплатив Проєкт EU4PAR). Завдяки цьому відбувається оперативне донесення інформації, значно легше здійснюється постановка завдань. В НАДС запроваджено систему «Мегаполіс», до якої також підключили ТО, підвідомчі організації, що покращило документообіг.

Система HR MIS має суттєво покращити управління людськими ресурсами, однак вона поки що працює в тестовому режимі. Але, оскільки нова система тільки тестується, має вестися і стара система, що подвоює роботу, оскільки паперові документи все одно мають робитися.

При створенні Порталу управління знаннями передбачалося, що там буде можливість організації конкурсу на виконання державного замовлення, але для цього не вистачило фінансових ресурсів. Кабінет державного службовця на Порталі управління знаннями є, але він вразливий (немає сертифікату комплексної системи захисту інформації). Підтвердження, що користувач є державним службовцем, робиться вручну співробітниками НАДС. Через це поширити Портал управління знаннями на посадових осіб місцевого самоврядування не має можливості.

Для більш ефективного виконання завдань в межах посади / функцій НАДС необхідний доступ до системи ЛІГА:ЗАКОН, доступ до баз даних професійного розвитку, комунікаційні ресурси.

Заступник Голови

Основною метою цієї посади є виконання обов'язків відповідно до розподілу обов'язків між Головою та заступниками Голови НАДС. Ключові завдання, які виконуються на цій посаді, включають:

- нормативно-правове забезпечення, т.т. формування політики з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та юридичне забезпечення цих питань;
- просування проєктів нормативно-правових актів у міністерствах, у Верховній Раді України;
- організація виконання доручень КМУ, планів реалізації законів України, актів Президента України;
- виконання контрольних доручень, що розписані на НАДС вищестоящими органами;
- забезпечення виконання завдань і доручень в установлені терміни;
- блок завдань, пов'язаних з організацією спеціальних перевірок високопосадовців категорії «А» (міністри, голови місцевих державних адміністрацій, інші особи, які призначаються на посади Президентом, КМУ, Верховною Радою України).

У межах посади виконуються такі функції:

- створення і супровід прийняття актів законодавства, які готує НАДС;
- організація належного виконання завдань, які покладені на НАДС (у рамках доручень вищестоящих органів: Президента, КМУ);
- організація діяльності і розробка пропозицій щодо територіальних підрозділів НАДС в областях;
- проведення спеціальних перевірок;
- координація розроблення узагальнених роз'яснень щодо правильного застосування законодавства.

На щоденній основі Заступник Голови НАДС координує реформу системи оплати праці (координація підготовки нормативно-правових актів; підготували Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, схвалену розпорядженням КМУ від 27 травня 2020 р. № 622-р; зараз здійснюється супровід виконання плану заходів; розроблення змістовної частини – правильна структура оплати праці, класифікація посад, сім'ї посад, організація робочих груп, засідань, міжнародних обговорень, референтних груп).

На думку Заступника Голови НАДС, існуючий розподіл обов'язків між Головою та заступниками Голови НАДС потребує уточнень, на сьогодні це більш формальний документ. Разом з тим, при

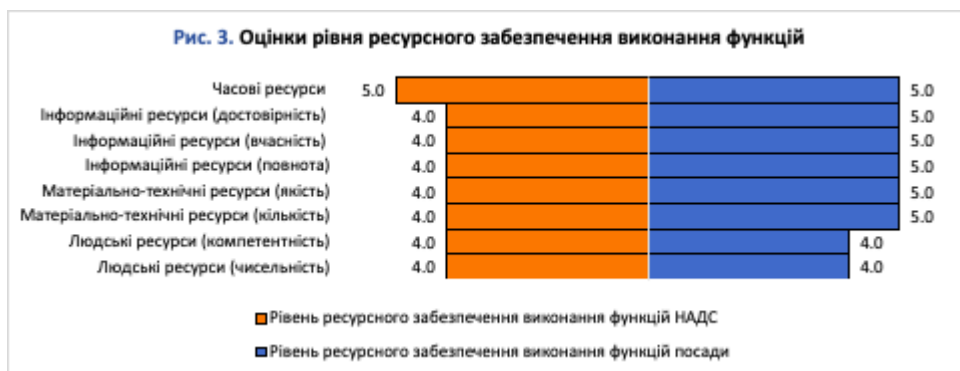
виконанні певних завдань кожен заступник Голови НАДС може залучити працівників з будь-яких структурних підрозділів, у т.ч. і тих, що координуються іншими заступниками. Особливої регламентації цих процедур не потрібно, оскільки надмірна регламентація може негативно позначитися на результатах роботи.

Щоб визначити можливе дублювання функцій, на думку Заступника Голови НАДС, потрібно провести глибокий аналіз усіх сфер державної політики, визначити, хто за що відповідає, визначити законодавчо сфери політики. Разом з тим, НАДС не дублює функції інших органів влади, оскільки до недавнього часу воно відповідало за усунення дублювання функцій шляхом погодження положень про центральні органи виконавчої влади. Але це не компетенція НАДС і ця функція (погодження положень про ЦОВВ) була знята з НАДС.

На думку Заступника Голови НАДС, для оптимізації функцій НАДС доцільно зняти функцію проведення спеціальних перевірок. Цю функцію було покладено на НАДС, оскільки в 2012 році був прийнятий Закон України «Про запобігання корупції», але Національне агентство з питань запобігання корупції довго не створювали, а НАДС було на той час і цю функцію поклали на нього. На сьогодні виконання цієї функції забирає часовий, людський та фінансовий ресурс (листи, поїздки, автоматизація тільки зараз впроваджується). Спеціальні перевірки могли б робити служби управління персоналом відповідних органів влади.

У питанні можливого повернення НАДС контрольних функцій, на думку Заступника Голови НАДС, агентству не властивий надмірний контроль за дотриманням визначених прав громадян на державну службу. Коли НАДС виконувало ці функції, були ситуації входження в конфлікти з органами влади. Тому наразі в законопроект вноситься функція НАДС щодо моніторингу дотримання прав на державну службу, але не індивідуальний жорсткий контроль.

За оцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій НАДС та посади (Рис. 3) найкраще НАДС забезпечений



часовими ресурсами, тоді як забезпеченість іншими ресурсами перебуває на хорошому рівні.

Щодо забезпечення людськими ресурсами ТО потребують збільшення штатної чисельності, також є потреба підсилити

експертну групу з питань реформування оплати праці компетентними фахівцями. Проблемою також є нижчий рівень оплати праці в НАДС порівняно з іншими центральними органами виконавчої влади. Відповідно, НАДС складно залучити на роботу спеціалістів з аналізу великих даних, спеціалістів з ІТ. Декілька структурних підрозділів (2-3) НАДС потребують доступу до системи ЛІГА:ЗАКОН.

Механізмами покращення виконання функцій НАДС є автоматизація роботи з розробленням нормативно-правових актів (НАДС співпрацює в цьому напрямі з Мінцифри), зокрема, відображення руху проєктів актів в СЕВ ОВВ. Так само розробляється автоматизація спеціальних перевірок. При цьому виникають виклики, пов'язані з сертифікацією Комплексної системи захисту інформації. Також шляхом покращення виконання функцій за посадою було названо делегування повноважень керівникам структурних підрозділів (наприклад, було делеговано підписання документів, що не містять розпорядчих положень).

Для покращення роботи НАДС необхідно також розвивати внутрішню організаційну культуру. Працівники мають знати політику НАДС (їх треба постійно навчати і обговорювати проєкти НАДС з усіма співробітниками, незалежно від структурного підрозділу. На думку Заступника Голови НАДС, кожен працівник НАДС має бути спроможний відповісти на прості запитання щодо діяльності НАДС

(наприклад, щодо вступу на державну службу, обчислення стажу, дисциплінарних проваджень та ін.). В НАДС є загальні правила етичної поведінки, але їх треба розкривати в презентаційних матеріалах, промоційних відео. Доцільно також запровадити перевірки знань співробітників НАДС шляхом звернень від «таємного» клієнта. Також можливо запровадити інструменти стимулювання (наприклад, конкурс «Кращий державний службовець»), щоб заохочували державних службовців краще працювати.

Під час інтерв'ю обговорювалися можливості централізації або передачі на аутсорсинг функцій з обслуговування. На думку Заступника Голови НАДС, не можна віддати на аутсорсинг функції ведення інформаційних ресурсів, які містять секретну інформацію або персональні дані. Тоді як забезпечення комунальними послугами та прибирання приміщень можливо централізувати або передати на аутсорсинг.

Під час інтерв'ю також обговорювалося питання правового статусу ТО та централізації допоміжних функцій ТО. На думку Заступника Голови НАДС, необхідно скасувати юридичний статус ТО та централізувати всі допоміжні функції. Функціями ТО мають бути: впровадження політики розвитку державної служби на території; здійснення оцінювання кандидатів на посади державної служби (уже розроблено типові вимоги до посад категорії «А», такі ж вимоги будуть розроблені до посад категорій «Б» і «В»). Оцінювання кандидатів мають здійснювати ТО спільно з регіональними центрами підвищення кваліфікації, регіональними інститутами державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Органи місцевого самоврядування потрібно перевести на такі ж механізми.

Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі

Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі (далі в цій частині – Генеральний департамент) був створений на початку липня 2020 року. В результаті ліквідації Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу та Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з добору, розвитку та мотивації персоналу. В новостворений Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі увійшли три експертні групи:

- Експертна група з питань стратегії управління персоналом на державній службі;
- Експертна група з питань нормативного забезпечення управління персоналом;
- Експертна група з питань політики оплати праці в державних органах.

Генеральний департамент є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Голові НАДС.

На період проведення функціонального аналізу травень - початок липня 2020 року існувало два окремих Генеральних департаменти, відповідно дослідження функцій та інтерв'ю були проведені з представником кожного із структурних підрозділів Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу і Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з добору, розвитку та мотивації персоналу. Останній в процесі вищезазначених змін був ліквідований частини працівників якого перейшла працювати в експертні групи новоствореного Генерального департаменту.

Основна мета діяльності Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу - це нормативне забезпечення управління персоналом на державній службі: законна та підзаконна база яка поширюється на всю діяльність НАДС.

Основні завдання які виконуються для реалізації даної мети:

1. Формування політики у сфері управління персоналом на державній службі. На базі аналізу поточної ситуації, зокрема існуючого законодавства та розробка нормативно правових актів (законопроекти, підзаконні нормативно правові акти, роз'яснення в керуванні).
2. Розробка концепції оновленої системи оплати праці на державній службі та план заходів з покрокової реалізації концепції. Проходження міжвідомчого погодження в тому числі з КМУ.
3. Реалізація плану оновленої системи оплати праці: розробка порядку формування оплати праці, супровід Класифікатора посад державної служби, коригування Класифікатора посад державної служби для подальшого поширення на всі органи влади.
4. Розробка змін до Закону України "Про державну службу" Загальні положення від 2 до 87 статей на основі застосування реальної практики з урахуванням змін, що відбулися, враховуючи звернення державних службовців та громадян.
5. Розгляд звернень та підготовка відповідей на звернення.

Завдання які виконувались, проте не мали прямого відношення до основної мети діяльності Генерального департаменту:

- напрацювання регулювання дистанційної роботи, контаракти на час карантину;
- методична допомога та навчання з роз'яснення з застосування законодавства про державну службу (навчання, круглі столи, телефонні відповіді).

При цьому, як зазначає Державний експерт Генерального департаменту з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу в ході інтерв'ю (від 26.05.2020 року) близько 30% робочого часу працівники Генерального департаменту витрачали на опрацювання, розгляд, підготовку та надання відповідей (листи з роз'ясненнями) громадяни та урядовому контролю, з питань застосування законодавства про державну службу. Так наприклад, в січні - лютому до Генерального департаменту надходило до 90 документів в день. В основному це ті, питання, які не є однотипними та не є стандартними. Навантаження з виконання даного виду робіт також завжди зростає в кінці року.

Як зазначає, Державний експерт, дана частота та кількість звернень обумовлена двома основними причинами, не готовністю брати відповідальність на місцях та бажанням отримати письмове підтвердження як діяти з апарату НАДС.

Запити, які опрацьовує Генеральний департамент не можна передати в Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення в зв'язку з специфікою, оскільки вони стосуються саме застосування законодавства в сфері державної служби в розрізі питань управління персоналом. З аналогічними функціями існує Генеральний директорат публічної адміністрації КМУ. Проте, їх основне завдання це напрацювання нормативних документів, а вже супроводженням даних нормативних документів займався Генеральний департамент з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу НАДС.

Як було зазначено в ході інтерв'ю Державним експертом, саме тому, що значна частина часу роботи Генерального департаменту витрачається на роботу зі зверненнями, завдання які потрібно виконувати, проте вони не виконуються це аналітика даних, а також недостатньо приділяється часу внутрішнім комунікаціям. Здійснення аналітики по органам влади буде можливо після впровадження HR MIS.

Створення Експертної група з питань нормативного забезпечення управління персоналом на державній службі, яке відбулось на початку липня 2020 року, якраз дасть змогу більше ефективно та результативно опрацьовувати звернення централізовано в одній експертній групі. Крім, того інші працівники Генерального департаменту будуть мати змогу зосереджено працювати в межах своїх функцій та не відволікатись на розгляд та підготовку відповідей на звернення. А експертна група буде мати змогу напрацювати власну практику та організувати системну роботу зі зверненнями, яка є вкрай необхідна.

Варто зазначити, що доцільним є створення окремої Експертної групи з питань стратегії управління персоналом на державній службі, це дасть можливість аналізуючи реальну практику управління персоналом в органах влади та вивчаючи кращі практики управління персоналом в органах державної влади інших країн напрацьовувати єдину стратегію управління персоналом для органів державної влади в Україні. Крім того, подолати роз'єднаність існуючих підходів до управління персоналу що

історично склалась в різних органах влади України. Напрацьовувати єдині підходи та в подальшому масштабувати їх на рівні органів державної влади всієї країни.

Потенціалом покращення роботи Генерального департаменту є повноцінне запровадження електронного документообігу, це дозволить ліквідувати фізичну доставку документів та вивільнити час працівників для виконання ключових завдань. А також, впровадження погодження нормативно-правових актів в електронному форматі, що дасть змогу в онлайн режимі відслідковувати знаходження правового акту та його виконавців.

Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (далі в цій частині – Генеральний департамент) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо першому заступнику Голови НАДС. Департамент діє відповідно до положення, затвердженого Головою НАДС.

Основною метою діяльності Генерального департаменту є реформування, розвиток та функціонування системи професійного навчання; забезпечення виконання адміністративного регламенту по процесу погодження програм підвищення кваліфікації, а основними завданнями:

- нормативно-правове забезпечення в сфері професійного навчання;
- визначення навчальних потреб (індивідуальних та загальних);
- забезпечення адміністрування Порталу управління знаннями (далі – ПУЗ);
- погодження навчальних програм;
- організація і забезпечення професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

У складі Генерального департаменту створено 2 експертні групи:

- експертна група з питань розвитку системи професійного навчання;
- експертна група з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Генеральний департамент бере участь у виконанні 15 функцій НАДС, з яких 2 стосуються аналізу державної політики, 10 – реалізації державної політики, 1 – залежно від змісту роботи можуть стосуватися аналізу/реалізації державної політики, 2 – допоміжні функції.

Щодо 8 функцій НАДС Генеральний департамент може бути головним виконавцем (координує діяльність інших структурних підрозділів/посадових осіб НАДС, розглядає та узагальнює надані ними пропозиції, готує фінальний продукт). При виконанні функції «50) здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю НАДС, його територіальних органів, а також підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;» Генеральний департамент може бути головним виконавцем або ж співвиконавцем в залежності від суті та типу звернення. Щодо 5 функцій НАДС Генеральний департамент бере участь у їх виконанні, а головними виконавцями є інші структурні підрозділи. Це стосується таких функцій НАДС:

3) погоджує проекти законів, інших актів законодавства, які надходять на погодження від інших центральних органів виконавчої влади, готує в межах повноважень, передбачених законом, висновки і пропозиції до проектів законів, інших актів законодавства, які подаються на розгляд Кабінету Міністрів України, та проектів законів, внесених на розгляд Верховної Ради України іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи;

31) організовує та координує підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, за державним замовленням, здійснює в межах повноважень, передбачених законом, контроль за якістю професійного навчання;

33) формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб на основі їх професійних компетентностей та розміщує затверджені обсяги згідно із законодавством;

38) організовує із залученням закладів освіти навчання державних службовців з метою підвищення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України "Про державну службу";

50-1) забезпечує висвітлення інформації про діяльність НАДС, його територіальних органів у засобах масової інформації та на своєму офіційному веб-сайті, організовує проведення заходів з питань, що належать до компетенції НАДС.

Одноосібно Генеральний департамент виконує функцію НАДС «35) координує навчально-методичне забезпечення професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування».

При виконанні 6 функцій НАДС Генеральний департамент взаємодіє з іншими органами влади, зокрема:

- погоджує НПА з іншими ЦОВВ та вносить на розгляд Уряду при виконанні функції «1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення такого законодавства та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України на розгляд Кабінету Міністрів України»;
- взаємодіє з усіма ЦОВВ, які є стейкхолдерами щодо визначеного питання – функція «10) організовує в установленому законодавством порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби»;
- взаємодія з усіма органами виконавчої влади – функція «32) забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів»;
- взаємодіє з МОН – функції «29) забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад» та «31) організовує та координує підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, за державним замовленням, здійснює в межах повноважень, передбачених законом, контроль за якістю професійного навчання»;
- взаємодіє з Мінфіном – функція «33) формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб на основі їх професійних компетентностей та розміщує затверджені обсяги згідно із законодавством».

Серед функцій НАДС, які потребують уточнення, - «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб». Наразі в цій частині діє 3 НПА:

- постанова КМУ від 10 листопада 1995 р. № 901 «Про затвердження Положення про порядок формування навчальних груп для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів за рахунок міжнародної технічної допомоги»;
- розпорядження КМУ від 3 квітня 1996 р. № 252-р «Про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок міжнародної технічної допомоги»;
- постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги».

Згідно з розпорядженням КМУ від 3 квітня 1996 р. № 252-р центральні та місцеві органи виконавчої влади мають подавати щорічно до 1 червня інформацію про потребу і пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ й організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва. НАДС узагальнює зазначену інформацію та після погодження в КМУ до 1 серпня подає її Мінекономіки. Керівники органів виконавчої влади, державних підприємств, установ й організацій мають погоджувати з НАДС проекти договорів залучення міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ й організацій. Центральні та місцеві органи виконавчої влади, керівники державних підприємств, установ й організацій раз на півроку до 10 січня та 10 липня мають подавати НАДС інформацію про використання міжнародної технічної допомоги для узагальнення і подання КМУ. Разом з тим, в Генерального департаменту немає інформації, чи узагальнена інформація надалі використовується Урядом або певними органами державної влади.

Генеральний департамент на сьогодні забезпечує виконання функції НАДС щодо погодження загальних професійних (сертифікатних) програм до створення саморегульованих професійних об'єднань чи інших акредитованих юридичних осіб, що здійснюватимуть незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти. Така функція не передбачена положенням НАДС, а тимчасово визначена Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. Разом з тим, погодження загальних професійних (сертифікатних) програм займає багато часу та ресурсів Генерального департаменту. Так, станом на квітень 2020 року було погоджено близько 50 таких програм.

При взаємодії з іншими структурними підрозділами НАДС виникають питання щодо чіткого розмежування функцій між Генеральним департаментом та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання. Наразі узагальнена інформація про навчальні потреби передається Генеральним департаментом до Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійного навчання. На підставі цих навчальних потреб Управління формує бюджетні запити, бюджетні програми, розміщує державне замовлення, здійснює моніторинг, складає акти про виконання державного замовлення. На погляд керівництва Генерального департаменту, функцію координації виконання державного замовлення краще було б покласти на Генеральний департамент, оскільки під час виконання державного замовлення отримується багато інформації про актуальність навчальних потреб, про необхідність їх коригування, виявляються певні проблеми, з якими стикаються заклади системи професійного навчання. Генеральний департамент потребує цієї інформації для формування та реалізації державної політики у сфері професійного навчання, здійснення моніторингу та аналізу функціонування системи професійного навчання учасників професійного навчання. Наразі немає налагодженої комунікації між цими двома підрозділами в цій частині.

В частині розмежування функцій між Генеральним департаментом та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання також виникають питання щодо розробки певних проєктів НПА. Наприклад, Генеральному департаменту поставлено завдання розробити зміни до наказу про встановлення нормативу чисельності слухачів денної форми навчання на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у Національній академії державного

управління при Президентові України та її регіональних інститутів державного управління норматив по чисельності слухачів. На думку керівництва Генерального департаменту, - це функція не Генерального департаменту, а Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання.

Серед правових колізій, які створюють труднощі у виконанні функцій Генерального департаменту, - невнесення змін до Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» і постанови КМУ від 15 квітня 2013 р. № 306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» в частині визначення виконавцями державного замовлення тільки вищих, професійно-технічних навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, наукової установи державної та комунальної форми власності. Тоді як Бюджетним кодексом України визначено, що післядипломна освіта (оплата послуг з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на умовах державного замовлення) може здійснюватися закладами будь-яких форм власності. Те, що положення Бюджетного кодексу змінено в цій частині, - результат роботи Генерального департаменту.

Правові колізії також виникають у питаннях підвищення кваліфікації певних державних службовців, зокрема працівників апаратів судів, які є державними службовцями. Так, відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» підготовку працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації здійснює Національна школа суддів України. Згідно з цим же Законом на Національну школу суддів України не поширюється законодавство про вищу освіту, відповідно, вона не зобов'язана мати ліцензію на освітню діяльність. На практиці виникає питання, відповідно до яких нормативно-правових актів проводити підвищення кваліфікації працівників апаратів судів – державних службовців.

У частині здійснення нормопроєктування в Генеральному департаменті немає чіткого розподілу функцій між експертними групами. В обох експертних групах є працівники, які займаються нормотворчістю. Наразі нормопроєктування є одним з найважливіших напрямів діяльності Генерального департаменту. Так, за 2019 рік було підготовлено 17 проєктів НПА, за 6 місяців 2020 року – 9 проєктів.

Серед функцій Генерального департаменту, на виконання яких витрачається 5% і більше робочого часу працівників, такі:

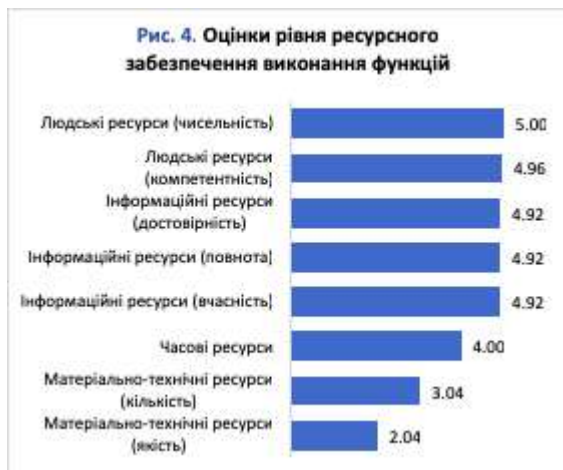
- розробляє пропозиції щодо формування державної політики у сфері професійного навчання, зокрема з питань розвитку методології освіти та електронного навчання учасників професійного навчання за результатами проведеного аналізу, узгодження інтересів, цілей та шляхів розв'язання існуючих проблем, готує відповідні проєкти документів державної політики, аналітичні, інформаційні, довідкові та інші матеріали та подає їх на розгляд керівництву НАДС – 10%;
- надає інформаційно-консультативну допомогу з питань, що належать до компетенції Генерального департаменту – 10%;
- бере участь у межах повноважень, передбачених законом, в акредитації загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації учасників професійного навчання – 9%;
- здійснює розгляд звернень громадян з питань, що належать до компетенції Генерального департаменту – 7,5%;
- визначає коло заінтересованих сторін та проводить з ними консультації з метою залучення до процесу формування державної політики у сфері професійного навчання, зокрема розвитку методології освіти та електронного навчання учасників професійного навчання, вивчає, узагальнює і враховує результати таких консультацій під час проведення аналізу та визначення шляхів вирішення існуючих проблем – 5%;
- здійснює моніторинг та аналіз функціонування системи професійного навчання учасників професійного навчання, аналізує існуючі та виявляє нові проблеми у цій сфері на основі

дослідження статистичних даних, звернень державних органів та органів місцевого самоврядування, звернень громадян, інших джерел інформації, формує пропозиції щодо можливих шляхів вирішення виявлених проблем, здійснює оцінку їх переваг та ризиків – 5%;

- готує щорічні звіти та інші матеріали з питань, що належать до компетенції Генерального департаменту – 5%;
- бере участь в адмініструванні вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання – 5%;
- вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів – 7%;
- формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб на основі їх професійних компетентностей – 5%;
- координує у межах повноважень діяльність суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, зокрема Української школи урядування, регіональних центрів підвищення кваліфікації – 5%;
- бере участь в організації конференцій, круглих столів, семінарів, нарад тощо з питань професійного навчання учасників професійного навчання, у тому числі міжнародних – 5%.

Аналіз положення про Генеральний департамент показав, що ці функції розташовані в положенні в довільному порядку, без урахування того, наскільки ключовою є певна функція.

На виконання 15 функцій Департаменту витрачається в середньому по 1% робочого часу працівників. Зокрема, серед функцій Департаменту, які рідко виконуються, - здійснює організаційне, інформаційне, експертно-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС; організовує розроблення закладами післядипломної освіти загальних програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, і погоджує такі програми; організовує із залученням закладів освіти навчання державних службовців з метою підвищення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України «Про державну службу»; погоджує призначення та звільнення директорів регіональних центрів підвищення кваліфікації. Така функція Генерального департаменту, як «погоджує призначення та звільнення директорів регіональних центрів підвищення кваліфікації» в 2019 році не виконувалася, оскільки не було відповідних випадків.



За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 4) найкраще Генеральний департамент забезпечений людськими ресурсами (чисельність і компетентність) та інформаційними ресурсами (достовірність, повнота, вчасність). Найгірше забезпечення спостерігається в частині матеріально-технічних ресурсів (як щодо кількості, так і щодо якості).

В розрізі окремих функцій Генерального департаменту найкраще ресурсне забезпечення спостерігається щодо виконання функції «здійснює моніторинг та аналіз функціонування системи професійного навчання учасників професійного навчання, аналізує існуючі та виявляє нові проблеми у цій сфері на основі дослідження статистичних даних, звернень державних

органів та органів місцевого самоврядування, звернень громадян, інших джерел інформації, формує

пропозиції щодо можливих шляхів вирішення виявлених проблем, здійснює оцінку їх переваг та ризиків»; тоді як найгірше Департамент забезпечений ресурсами для виконання функцій:

- здійснює фахову комунікацію зі стейкхолдерами (зокрема громадськістю та ЗМІ) з питань формування та реалізації державної політики у сфері професійного навчання;
- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення такого законодавства та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України на розгляд Кабінету Міністрів України.

Генеральний департамент потребує покращення матеріально-технічної бази. Зокрема комп'ютери не мають достатньо потужних відеокарт, щоб використовувати їх для участі в конференціях на платформі Zoom. З цією метою Генеральний департамент використовує ноутбук з іншого структурного підрозділу (Генерального департаменту з питань цифровізації у сфері державної служби). Відсутність ноутбуку, закріпленого за Генеральним департаментом зумовлює те, що під час нарад, робочих зустрічей, заходів протоколи та необхідні записи ведуться вручну, що знижує оперативність прийняття рішень та інформування про проведені заходи. У період дистанційно роботи (на першому етапі карантину у зв'язку з поширенням інфекції коронавірусу) працівники Генерального департаменту (як загалом і працівники інших структурних підрозділів) не забезпечувалися необхідними технічними засобами, а використовували з цією метою власні. У процесі розробки відеоінструкції з визначення навчальних потреб працівники Генерального департаменту використовували власні ноутбук, відеокамеру, програмне забезпечення.

Працівникам Генерального департаменту також бракує доступу до інформаційно-правової системи ЛІГА:ЗАКОН. Негативно позначається на іміджі НАДС та знижує оперативність у роботі відсутність безкоштовної мережі Wi-Fi. Працівники Генерального департаменту потребують програмного забезпечення, що забезпечує конвертацію документів у форматі pdf.

Серед перспектив автоматизації робочих процесів – збір даних про навчальні потреби від органів виконавчої влади. Наразі деякі служби управління персоналом надсилають дані про визначені навчальні потреби в електронному вигляді, але багато які (особливо з місцевих державних адміністрацій) надсилають у паперовому вигляді. Можливо було б автоматизувати процес збору та оброблення даних про навчальні потреби через Портал управління знаннями, однак на ньому не передбачений кабінет служб управління персоналом. Крім того, спроможність служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій також обмежує можливості в зборі даних в електронному форматі. Також Генеральному департаменту бракує людських ресурсів, спостерігається велика плінність кадрів.

Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби

Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби (далі в цій частині – Генеральний департамент) є самостійний структурний підрозділ який підпорядковується Заступнику Голови НАДС з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. В Генеральний департамент входить три експертні групи:

- Експертна група з питань цифрового розвитку;
- Експертна група з питань цифрових трансформацій;
- Експертна група з питань цифрових технологій.

Основна мета діяльності Генерального департаменту це - забезпечення діджиталізації НАДС. Для забезпечення виконання поставленої мети Генеральний департамент виконує наступні завдання:

1. Розробка нового програмного забезпечення. Перша експертна група з розвитку ІТ систем, задача якої це підтримка програмного забезпечення в частині поточних ресурсів НАДС, модернізація програмного забезпечення, розроблення технічних завдань та впровадження нового програмного забезпечення виконання чинного законодавства чи забезпечення роботи та розповсюдження на всю територію України;
2. Друга експертна група відповідає за підтримку інформаційних сервісів забезпечення всього програмного апаратного комплексу, налаштування, супровід, відновлення серверів та

апаратного забезпечення; моніторинг роботи даних ресурсів впровадження нових сервісів покращення роботи сервісного та апаратного устаткування;

3. Третя експертна група відповідає за інформаційне забезпечення — обізнаність та цифрову грамотність центрального апарату НАДС та територіальних підрозділів, підтримку користувачів систем як внутрішніх так і зовнішніх (кандидати на посади) — хелпдеск; розробку внутрішньої системи хелпдеск питання відповіді бібліотека так для зовнішніх користувачів (це HR MIS - 250 тис користувачів, процедура добору, career.gov.ua, онлайн тестування кандидатів на держслужбу).

В своїй роботі Генеральний департамент зіштовхується з правовими колізіями в частині стандартів програмного забезпечення яких потрібно дотримуватись та вимог до програмного забезпечення яке можна використовувати. Завдання, які не пов'язані з основною метою діяльності Генерального департаменту та до яких залучаються працівники - це підготовка тендерної документації з частині технічних вимог чи рекомендацій. Значна частина робочого часу йде на відповідь громадянам, які користуються вищезазначеними ресурсами (15-20 запитів в день).

Завдання які можуть бути ліквідовані це надання інформації яка дублюється, зокрема, мова йде про квартальну звітність про кількість проведених закупівель в частині інформатизації, дана інформація є на порталі ProZorro (скільки придбано, скільки впроваджено і які проекти реалізує НАДС).

Як зазначає в процесі інтерв'ю директор Генерального департаменту (27 травня 2020 року) ряд завдань на які є попит, проте вони не виконуються зупиняються обмеженнями щодо фінансування діяльності Генерального департаменту. Іншими стримуючими факторами налагодження більш ефективної та результативної роботи Генерального департаменту є неможливість проведення процедури закупівель та обмеженість пов'язана з наявністю кваліфікованих кандидатів зацікавлених працювати в державному секторі в ІТ напрямку.

Функції та завдання які можна ліквідувати без перешкоди інтересам державним службовців, громадян це - внутрішні процеси перевести в цифровий формат, наприклад документообіг. Також частину комунікацій, наприклад використовувати в роботі Slack. Є необхідність в створенні умов для групової роботи аналог google docs через створення нових елементів на серверах та створення хмарного сховища в середині НАДС, що значно полегшить роботу з документами.

Потенціал покращення діяльності Директор Генерального департаменту вбачає в:

- підвищенні рівня кваліфікації працівників Генерального департаменту, завдяки проходження профільних навчальних курсів з роботи програмного та серверного забезпечення та обладнання;
- створення можливостей для залучення з ринку праці кандидатів з вищим рівнем кваліфікації;
- запровадження нових сервісів моніторингу роботи ІТ системи, програмного та сервісного забезпечення які дають швидку сигналізацію про проблеми;
- оновлення таких систем і перенесення на нову інфраструктуру.

Обмеження з рівня кваліфікації та складності деяких процедур призводять до браку часу, що в свою чергу гальмує швидкість необхідних змін. Одним з ключових факторів обмеження швидких змін - це швидка зміна законодавства, на етапі розробки одне законодавство, на етапі реалізації може бути вже змінено, що призводить до того, що близько 80% ідей помирає на етапі впровадження. Крім того, є потреба в створенні державного дата центру який дасть можливість створити стабільну систему наповнення та обміну даними та інформацією на рівні органів влади всієї країни.

Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення

Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення (далі – Департамент) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Голові НАДС. Департамент діє відповідно до положення, розробленого на підставі Загального положення про

юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації, затвердженого постановою КМУ від 26 листопада 2008 р. № 1040 (із внесеними змінами). Порівняння положення про Департамент із Загальним положенням про юридичну службу показало, що воно адаптовано до специфіки НАДС та обсягу завдань і функцій, покладених на Департамент.

Основною метою діяльності Департаменту є забезпечення правильного застосування законодавства структурними підрозділами НАДС, а основними завданнями:

- розгляд звернень громадян;
- правова експертиза проєктів НПА, розроблених структурними підрозділами НАДС;
- представлення інтересів НАДС, Комісії з питань вищого корпусу державної служби в судах;
- розроблення проєктів НПА (положення про НАДС, положення про територіальні органи, концепція по HR MIS, підготовка актів про визнання НПА нечинними тощо).

У складі Департаменту створено 4 відділи:

- відділ правової експертизи проєктів актів;
- відділ роз'яснювальної роботи;
- відділ юридичного забезпечення діяльності НАДС;
- відділ правового аналізу та моніторингу.

Департамент бере участь у виконанні 13 функцій НАДС, з яких 4 стосуються аналізу державної політики, 2 – реалізації державної політики, 3 – залежно від змісту роботи можуть стосуватися аналізу/реалізації державної політики, 2 – допоміжні функції. Функції Департаменту, які відповідають функції НАДС «53) здійснює інші повноваження, визначені законом», залежно від змісту роботи можуть стосуватися і аналізу/реалізації державної політики, і можуть бути допоміжними функціями.

Щодо 10 функцій НАДС Департамент може бути головним виконавцем (координує діяльність інших структурних підрозділів/посадових осіб НАДС, розглядає та узагальнює надані ними пропозиції, готує фінальний продукт) залежно від наданих доручень або може брати участь у виконанні цих функцій, якщо головним виконавцем визначено інший структурний підрозділ (надає свої пропозиції, бере участь в обговоренні пропозицій, опрацюванні проєкту акта).

Щодо інших 3 функцій НАДС Департамент бере участь у їх виконанні, а головними виконавцями є інші структурні підрозділи. Це стосується таких функцій НАДС:

11) забезпечує в установленому законодавством порядку доступ до публічної інформації, розпорядником якої є НАДС, а також розгляд запитів на інформацію;

13) здійснює методичну підтримку служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління персоналом, проведення оцінки персоналу та забезпечення його розвитку;

50-1) забезпечує висвітлення інформації про діяльність НАДС, його територіальних органів у засобах масової інформації та на своєму офіційному веб-сайті, організовує проведення заходів з питань, що належать до компетенції НАДС.

Одноосібно Департамент виконує функції, визначені положенням про нього, що відповідають функції НАДС «53) здійснює інші повноваження, визначені законом». Серед таких функцій Департаменту, зокрема:

- аналізує за дорученням керівництва НАДС матеріали, що надійшли від правоохоронних і контролюючих органів, результати претензійної і позовної роботи, дані статистичної звітності, що характеризують стан дотримання законності НАДС, готує правові висновки за фактами виявлених правопорушень та бере участь в організації роботи з відшкодування збитків, вносить їх на розгляд Голови НАДС;
- сприяє правильному застосуванню актів законодавства з питань державної служби та законодавства про працю, у разі невиконання або порушення їх вимог подає Голові НАДС письмовий висновок з пропозиціями щодо усунення таких порушень;

- веде облік актів законодавства і міжнародних договорів України, забезпечує підтримання їх у контрольному стані та зберігання;
- збирає інформацію про офіційне оприлюднення актів законодавства в друкованих виданнях;
- подає Голові НАДС пропозиції щодо вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю НАДС.

При виконанні 3 функцій НАДС Департамент взаємодіє з іншими органами влади та організаціями: Верховною Радою України; Офісом Президента України; КМУ; Секретаріатом КМУ; Мін'юстом; Комісією з питань вищого корпусу державної служби; правоохоронними, контролюючими органами; з органами, з якими здійснюється відповідне листування щодо отримання інформації/громадянами; з органами державної влади, з якими акт погоджується, в якого акт проходить державну реєстрацію, якими акт приймається/видається тощо; організаціями, які належать до сфери управління НАДС. Зокрема, це стосується виконання таких функцій НАДС:

4) забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

11) забезпечує в установленому законодавством порядку доступ до публічної інформації, розпорядником якої є НАДС, а також розгляд запитів на інформацію;

53) здійснює інші повноваження, визначені законом.

В ході аналізу функцій та визначення продуктів їх виконання Департаментом згруповано деякі функції, де отримуються одні й ті самі продукти, а щодо деяких функцій і Департаменту, і НАДС запропоновано їх розмежувати. Зокрема, функцію НАДС «1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення такого законодавства та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України на розгляд Кабінету Міністрів України» запропоновано розмежувати, оскільки правовий зміст функцій узагальнення практики застосування законодавства та розробки пропозицій щодо його вдосконалення є значно вужчими за правовий зміст функцій щодо участі у забезпеченні нормативно-правового регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, щодо розробки та участі у розробці проектів нормативно-правових актів з питань, що належать до компетенції НАДС. Крім того, правовий зміст функції нормативно-правового регулювання сфери державної служби/служби в органах місцевого самоврядування не обмежується лише розробкою пропозицій щодо вдосконалення законодавства про державну службу/службу в органах місцевого самоврядування, а розробка нормативно-правових актів не обов'язково є вдосконаленням існуючого законодавства. Зазначене в деякій мірі підтверджується Законом України «Про центральні органи виконавчої влади», який в статті 7. Завдання міністерства розмежовує «забезпечення нормативно-правового регулювання» та «узагальнення практики застосування законодавства, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України на розгляд Президентів України та Кабінету Міністрів України».

Серед функцій Департаменту, на виконання яких витрачається 5% і більше робочого часу працівників, такі:

- сприяє правильному застосуванню законодавства у діяльності НАДС та його територіальних органах, представляє в установленому порядку інтереси НАДС в судах та інших органах під час розгляду питань і спорів пов'язаних із діяльністю НАДС – 10%;
- здійснює розгляд звернень громадян з питань, що стосуються діяльності Департаменту; надає консультації та готує проекти листів із роз'ясненнями щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації та на офіційному веб-сайті НАДС для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 10%;

- готує та вносить в установленому порядку пропозиції щодо віднесення посад в органах місцевого самоврядування, що не визначені у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» до відповідних категорій посад; інформує Голову НАДС про необхідність вжиття заходів для внесення змін до нормативно-правових актів та інших документів, визнання їх такими, що втратили чинність, або скасування; бере участь у забезпеченні нормативно-правового регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, розробляє та бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів з питань, що належать до компетенції НАДС; разом із заінтересованими структурними підрозділами апарату НАДС узагальнює практику застосування законодавства у сфері державної служби, готує пропозиції щодо його вдосконалення, подає їх на розгляд Голови НАДС для вирішення питання щодо підготовки проектів нормативно-правових актів та інших документів, внесення їх в установленому порядку до державного органу, уповноваженого приймати такі акти; готує та вносить в установленому порядку пропозиції щодо віднесення посад в органах місцевого самоврядування, що не визначені у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» до відповідних категорій посад; переглядає разом із структурними підрозділами апарату НАДС нормативно-правові акти та інші документи з питань, що належать до його компетенції, з метою приведення їх у відповідність із законодавством – 10%;
- проводить юридичну експертизу проектів нормативно-правових актів, підготовлених структурними підрозділами апарату НАДС, за результатами якої готує висновки за формою, що затверджується Міністерством юстиції України, погоджує (візує) їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів апарату НАДС. У разі виявлення невідповідності проекту акта чи іншого документа вимогам законодавства подає заінтересованому структурному підрозділу апарату НАДС вмотивовані пропозиції щодо приведення його у відповідність із законодавством – 8%;
- організовує претензійну та позовну роботу, здійснює контроль за її проведенням – 8%;
- забезпечує виконання інших функцій в межах обов'язків покладених законодавством на юридичну службу – 8%;
- забезпечує в установленому порядку представництво Комісії з питань вищого корпусу державної служби в судах та інших державних органах через осіб, уповноважених діяти від її імені, зокрема через посадових осіб юридичної служби НАДС або інших уповноважених осіб – 7%;
- бере участь в організації роботи, пов'язаної з укладенням договорів (контрактів), їх підготовці та здійсненні заходів, спрямованих на виконання договірних зобов'язань, забезпеченні захисту майнових прав і законних інтересів НАДС, а також погоджує (візує) проекти договорів за наявності погодження (візи) керівників заінтересованих структурних підрозділів апарату НАДС; проводить разом із заінтересованими структурними підрозділами апарату НАДС аналіз результатів господарської діяльності НАДС, вивчає умови і причини виникнення непродуктивних витрат, порушення договірних зобов'язань, а також стан дебіторської та кредиторської заборгованості – 7%;
- перевіряє на відповідність законодавству і міжнародним договорам України проекти наказів та інших актів, що подаються на підпис Голові НАДС, погоджує (візує) їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів апарату НАДС – 5%;
- проводить гендерно-правову та антидискримінаційну експертизу проектів нормативно-правових актів, підготовлених структурними підрозділами апарату НАДС, які підлягають державній реєстрації, за результатами яких готує висновки – 5%.

Аналіз положення про Департамент показав, що ці функції розташовані в положенні в довільному порядку, без урахування того, наскільки ключовою є певна функція.

На виконання 15 функцій Департаменту витрачається в середньому по 1% робочого часу працівників. Зокрема, серед функцій Департаменту, які рідко виконуються, - підготовка матеріалів на засідання Уряду. Разом з тим, час від часу потреба у виконанні цієї функції.

Серед поточних функцій, які виконує Департамент, зросла частка часу, що витрачається на надання відповідей на скарги державних службовців і громадян з питань порушення їхніх прав на державну службу (у зв'язку зі змінами, внесеними Законом України № 117-IX від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», і позбавленням НАДС та його територіальних органів контрольно-наглядових функцій з питань дотримання законодавства про державну службу).

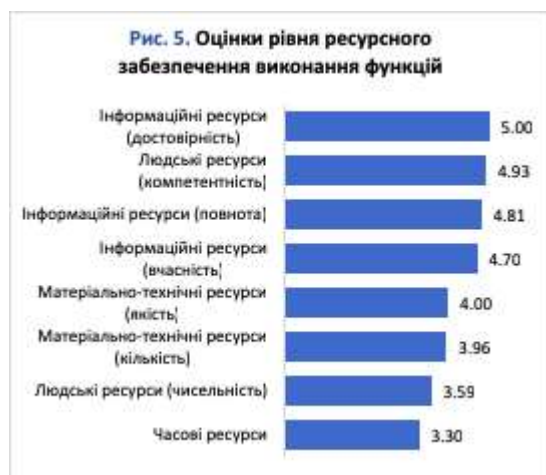
Важливим завданням Департаменту є розроблення та участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів з питань, що належать до компетенції НАДС. На виконання цього завдання Департамент проводить юридичну експертизу проєктів актів, підготовлених іншими структурними підрозділами, а також бере участь у розробці проєктів актів у форматі робочих груп, якщо є потреба в концептуальному опрацюванні проєкта акта. Разом з тим, під час інтерв'ю було надано невисоку оцінку якості підготовки проєктів НПА експертними групами Генеральних департаментів НАДС, оскільки їхні працівники в більшості не мають досвіду роботи на державній службі та практики нормотворчості. Для підвищення якості підготовки проєктів НПА, працівники Департаменту проводять внутрішні навчання. Оскільки у зв'язку з карантинном наразі немає можливості проводити очні навчання, у планах Департаменту розробити методичні рекомендації по нормопроєктуванню.

Під час інтерв'ю з начальником Департаменту обговорювалися перспективи централізації деяких функцій з юридичного забезпечення, зокрема представлення інтересів НАДС у судах. На думку начальника Департаменту, наразі підстав для централізації таких функцій немає, оскільки Департамент займається представництвом інтересів НАДС у судах з питань, пов'язаних з державною службою. Як аргумент було наведено випадки, коли Мін'юст при представленні інтересів КМУ у судах з питань, пов'язаних із державною службою, залучав НАДС, а саме працівників Департаменту. Такі ж випадки і з представленням у судах інтересів майнового характеру. Зокрема, стороною договору про оренду приміщень, які перебувають в оперативному управлінні НАДС, виступає Фонд державного майна України. Але при судовому розгляді справи про розірвання договору оренди інтереси держави представляв НАДС, зокрема працівники Департаменту. Під час інтерв'ю також було відзначено високу плинність кадрів у відділі юридичного забезпечення діяльності НАДС, працівники якого забезпечують представництво інтересів НАДС у судах. Причиною є складність виконання цих функцій з огляду на рухливість законодавства, особливо в частині діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (поки проходить конкурс на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А», у законодавство можуть бути внесені зміни). За таких обставин працівникам дуже складно відстоювати інтереси держави, НАДС, Комісії з питань вищого корпусу державної служби в судах.

Департамент бере участь в організації роботи, пов'язаної з укладенням договорів (контрактів), а також погоджує (візує) проєкти договорів, підготовлених іншими структурними підрозділами (зокрема Управлінням адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання). Під час інтерв'ю обговорювалися можливості централізації договірної роботи в Департаменті. На думку начальника Департаменту, існуюча система забезпечує належний розподіл функцій і завдань в частині договірної роботи. При централізації цієї роботи працівники Департаменту (навіть у разі створення окремого відділу договірної роботи) не були б в змозі підготувати проєкти договорів з усіх питань, оскільки це потребує специфічних знань з господарського забезпечення, розміщення державного замовлення.

В питаннях взаємодії з територіальними органами НАДС Департамент збирає від них інформацію про проведену правову роботу. Для збору такої інформації Департамент надсилає службові записки в ТО. Такі процедури потребують упорядкування, і структурний підрозділ в центральному апараті НАДС, відповідальний за координацію діяльності ТО, мав би збирати інформацію від ТО та подавати її в узагальненому вигляді до Департаменту. Потрібно відзначити, що в чинному положенні про Департамент серед структурних підрозділів, які входять до його складу, зазначений сектор супроводу роботи територіальних органів, що не відповідає чинній організаційній структурі (від 04.06.2020 р. ці функції здійснює Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами).

Серед проблем, які виникають у діяльності Департаменту, — застосування Секретаріатом КМУ та Мін'юстом різних підходів до експертизи проєктів актів. Правила підготовки проєктів актів Кабінету Міністрів України, затверджені постановою КМУ від 6 вересня 2005 р. № 870 довгий час не переглядалися, але залишаються чинними (єдині зміни вносилися постановою КМУ від 18 листопада 2009 р. № 1212). Тоді як в інші акти, якими визначається порядок підготовки проєктів актів, зокрема Регламент Кабінету Міністрів України, вносилися значні зміни. Якщо при підготовці проєктів актів керуватися цими Правилами, то Мін'юст не погоджує їх як такі, що не відповідають правилам нормопроєктувальної техніки. Так само у Секретаріаті КМУ та Мін'юсті склалися дещо відмінні практики нормотворення. Відповідно, якщо при підготовці проєктів актів керуватися аналогією із актами, затвердженими КМУ, то при погодженні таких проєктів у Мін'юсту виникають зауваження. Водночас Загальне положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації, затверджене постановою КМУ від 26 листопада 2008 р. № 1040, зазначає, що з питань організації та проведення правової роботи юридична служба керується актами Мін'юсту. Тобто наявна правова колізія між різними актами законодавства в питаннях регламентації нормопроєктування.



За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 5) найкраще Департамент забезпечений інформаційними ресурсами (достовірність, повнота, вчасність) та людськими ресурсами (компетентність). Найгірше забезпечення спостерігається щодо чисельності людських ресурсів та часових ресурсів.

Не зважаючи на загалом високу оцінку забезпеченості інформаційними ресурсами, працівники Департаменту потребують доступу до інформаційно-правової системи ЛІГА:ЗАКОН, який наразі є платним (у 2019 році був безкоштовним). У 2020 році коштів на оплату за користування цією системою немає, у бюджетний запит на 2021 рік планується закласти

необхідні кошти. Потреба в доступу до цієї інформаційно-правової системи обумовлена необхідністю знайомитися із судовою практикою українських судів та Європейського суду з прав людини.

В розрізі окремих функцій Департаменту найкраще ресурсне забезпечення спостерігається щодо виконання функції «Визначає разом із заінтересованими структурними підрозділами апарату НАДС потребу в юридичних кадрах підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління НАДС. Погоджує кандидатуру претендента на посаду керівника юридичної служби територіального органу НАДС, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління НАДС»; тоді як найгірше Департамент забезпечений ресурсами для виконання функцій:

- аналізує за дорученням керівництва НАДС матеріали, що надійшли від правоохоронних і контролюючих органів, результати претензійної і позовної роботи, дані статистичної звітності, що характеризують стан дотримання законності НАДС, готує правові висновки за фактами виявлених правопорушень та бере участь в організації роботи з відшкодування збитків, вносить їх на розгляд Голови НАДС;
- здійснює методичне керівництво правовою роботою в НАДС, його територіальних органах, а також підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління НАДС, перевіряє стан правової роботи та подає пропозиції на розгляд Голови НАДС щодо її поліпшення, усунення недоліків у правовому забезпеченні їх діяльності, вживає заходів до впровадження новітніх форм і методів діяльності Департаменту, виконання актів Міністерства юстиції України та його територіальних органів
- сприяє правильному застосуванню законодавства у діяльності НАДС та його територіальних органах, представляє в установленому порядку інтереси НАДС в судах та інших органах під час розгляду питань і спорів пов'язаних із діяльністю НАДС.

Управління стратегічного планування та аналізу політики

Управління стратегічного планування та взаємодії (далі в цій частині – Управління) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Першому заступнику Голови НАДС. Управління було реорганізовано на початку липня 2020 року на основі існуючого до цього Управління стратегічного планування та аналізу політики. В Управління стратегічного планування та взаємодії входить:

- Відділ стратегічного планування та організаційного розвитку;
- Відділ інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю;
- Сектор міжнародного співробітництва та протоколу;
- Сектор забезпечення доступу до публічної інформації.

Основною метою діяльності Управління є забезпечення та реалізації планування діяльності НАДС та забезпечення відкритості та прозорості роботи НАДС. Основні завдання Управління наступні:

1. Стратегічне планування діяльності НАДС:
 - Розробка Стратегічного плану на 3 роки, та оперативного плану 1 рік та супроводжуючих матеріалів відповідно до доручень КМУ.
 - Аналіз та моніторинг роботи структурних підрозділів НАДС (план-факт виконаних робіт, чи робіт, що плануються).
 - Опрацювання стратегічних документів Уряду, в тому числі і програму діяльності Уряду.
 - Опрацювання нормативно-правових документів інших ЦОВВ в процесі погодження (пропозиції та зауваження).
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення НАДС, Уряду, Міністерств, ЦОВВ з питань державної служби: підготовка презентацій, аналітичних довідок, звітів за результатами діяльності НАДС.
3. Моніторинг даних щодо кількості та якості державних службовців в Україні (збір, аналіз, підготовка звіту який для КМУ та аналітичних довідок).
4. Підготовка інформаційно-аналітичних документів для Голови та керівництва НАДС.
5. Забезпечення прозорості та відкритості запитів громадян на доступ публічної інформації: облік публічної інформації (кількість і якість) та публікація відкритих даних щодо запитів на публічну інформацію на Data.gov.ua (місяць, півроку, рік).
6. Забезпечення прозорості діяльності НАДС (забезпечення діяльності громадської ради, колегій, роботи дорадчих органів).
7. Забезпечення функції PR: спілкування зі ЗМІ, всіх комунікативних заходів, ведення сторінок НАДС в соціальних мережах.
8. Ведення міжнародних проектів, протоколи, листи в СБУ, забезпечення проведення публічних заходів.

В своїй роботі Управління зустрічається з правовими колізіями щодо термінів, компетенцій та відповідальних за виконання доручень які погоджуються між кількома органами влади. Додаткові завдання, які виконує Управління, проте вони не пов'язані з основною метою його діяльності: візуалізація документів, навчання користування співробітників програмними комплексами, які використовуються в роботі НАДС. Для більш ефективної та результативної роботи як зазначає, Начальник Управління під час проведення інтерв'ю (27.05.2020) доцільним є здійснення автоматизації моніторингу виконання планів та моніторингу кількості та якості державних службовців.

Потенціалом покращення роботи Управління є: створення регламенту роботи НАДС, часткове оновлення технічного забезпечення, підвищення рівня оплати праці, забезпечення оплати існуючих програмних комплексів, можливість підвищувати рівень кваліфікації та проходити навчання за актуальними темами навчання, які необхідні для більш якісного виконання функцій Управління.

Управління фінансів та бухгалтерського обліку

Управління фінансів та бухгалтерського обліку (далі в цій частині – Управління) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Голові НАДС. Управління

функціонує з 16 червня 2020 року. Управління було реорганізовано з Департаменту фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення шляхом виділення функцій, пов'язаних із формуванням та виконанням державного замовлення, та їх віднесення до функцій Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання. Таким чином, Управління наразі практично не бере участі у виконанні функцій НАДС, визначених пунктом 4 Положення про НАДС. Усі функції Управління є допоміжними і відповідають повноваженням НАДС, визначеним пунктом 5 Положення про НАДС, зокрема в частині організації планово-фінансової роботи в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління; здійснення контролю за використанням фінансових і матеріальних ресурсів; забезпечення організації та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку; забезпечення ефективного і цільового використання бюджетних коштів.

У період проведення функціонального обстеження, зокрема станом на 26 червня 2020 р., Управління не мало затвердженого положення. Відповідно, формуляри функцій не заповнювалися, оскільки функції не були формально закріплені. У рамках функціонального обстеження було проведено тільки інтерв'ю з начальником Управління. На думку начальника Управління, при розробці положення про Управління необхідно в першу чергу керуватися положеннями постанови КМУ від 26 січня 2011 р. № 59 «Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи», яке визначає всі функції відповідного структурного підрозділу. Положення про Департамент фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення, яке функціонувало до зміни організаційної структури згідно з наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-20, не відповідало згаданому Типовому положенню, зокрема, в частині повноважень головного бухгалтера (не було зазначено право підпису головним бухгалтером фінансових документів).

Відповідно до організаційної структури НАДС, затвердженої наказом від 4 червня 2020 р. № 95-20, у складі Управління створено два відділи:

- відділ бухгалтерського обліку та звітності;
- відділ фінансово-економічного забезпечення НАДС та територіальних органів.

Основною метою діяльності Управління є забезпечення фінансування НАДС для безперебійного функціонування; облік усього майна, матеріально-технічних засобів, облік їх руху, а основними завданнями:

- нарахування заробітної плати працівникам центрального апарату НАДС, виплата їм заробітної плати;
- оплата робіт, послуг, їх придбання для забезпечення безперебійної роботи НАДС;
- планування видатків і доходів НАДС.

Завдання Управління чітко визначені Законом України «Про бухгалтерський облік», а також Типовим положенням про бухгалтерську службу бюджетної установи. Разом з тим, виділення зі складу Управління функцій планування бюджетного замовлення (які відповідно до чинної організаційної структури виконує відділ планування та фінансування освітніх послуг у складі Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання) виглядає нераціональним, оскільки такі ж функції за своїм змістом виконує й Управління, зокрема розроблення бюджетного запиту, складання паспорту бюджетної програми, кошторисів, здійснення щоквартального моніторингу виконання результативних показників бюджетних програм, складання звіту про виконання паспорту бюджетних програм та ін. Між двома Управліннями розділено бюджетні програми, головним розпорядником яких є НАДС:

- Управління фінансів та бухгалтерського обліку відповідає за дві бюджетні програми: «Керівництво та функціональне управління у сфері державної служби» та «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС»;
- Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання відповідає за одну бюджетну програму: «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування».

Об'єднання функцій щодо формування та виконання бюджетних програм у складі одного структурного підрозділу було б більш раціональним. Разом з тим, функція планування (у т.ч.

бюджетного планування) має бути присутня в діяльності кожного структурного підрозділу. Так само інші структурні підрозділи НАДС мають бути долучені до формування результативних показників бюджетних програм.

Серед функцій Управління, які частково дублюють функції інших структурних підрозділів, - заповнення інформації про нараховану заробітну плату до системи HR MIS. Управління з питань персоналу вносить інформацію про звільнених та прийнятих працівників. Але таке дублювання зумовлене тим, що система HR MIS працює в експериментальному режимі, тому наразі виявляються недоліки та питання, які мають бути відпрацьовані до початку роботи системи в штатному режимі.

Під час інтерв'ю з начальником Управління обговорювалися перспективи централізації деяких функцій з фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку. На думку начальника Управління, функції з нарахування заробітної плати можливо централізувати, особливо, якщо система HR MIS працюватиме в штатному режимі.

У питаннях взаємодії з територіальними органами НАДС Управління виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів, а ТО є розпорядниками нижчого рівня. У ТО є бухгалтери, обов'язки яких включають нарахування заробітної плати, укладання та виконання договорів на оренду приміщень, здійснення закупівель для потреб ТО. Управління, як головний розпорядник бюджетних коштів, здійснює розподіл коштів між ТО, ТО розробляють свої кошториси. НАДС подає в Державну казначейську службу зведену бюджетну та фінансову звітність. ТО подають свою звітність. Функції фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку ТО можливо концентрувати в центральному апараті, якщо перетворити ТО в структурні підрозділи центрального апарату НАДС з територіальним розміщенням за місцем здійснення діяльності.

Серед проблем, які виникають у діяльності Управління, — заборона працювати з програмним забезпеченням 1С Бухгалтерія для бюджетних установ. Також наразі відсутня методика формування результативних показників бюджетних програм, відповідно, якість результативних показників за бюджетними програмами НАДС викликає запитання. Результативні показники мають бути побудовані за функціями НАДС, потім вони мають відображатися в паспортах бюджетних програм.

В Управління обмежені можливості автоматизувати деякі процеси через брак спеціалістів з ІТ. При цьому існують нерівні умови серед структурних підрозділів у залученні ІТ-спеціалістів. Так, генеральні департаменти можуть залучити фахівців і платити їм більше, штучно завищувати заробітну плату за рахунок надбавок. Але в інших структурних підрозділів таких можливостей немає. Для вирішення цієї проблеми також можливо створити спеціальний державний орган з ІТ-функціями, який би розробляв програмне забезпечення для потреб органів державної влади. Це дало б можливість запобігти проблемам із захистом інформації, можливими хакерськими атаками і т.ін.

Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання

Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання (далі в цій частині – Управління) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо першому заступнику Голови НАДС. Управління функціонує з 4 червня 2020 року. Управління було виділено з Департаменту фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення, зокрема шляхом виділення з нього функцій з розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації.

У період проведення функціонального обстеження, зокрема станом на 2 липня 2020 р., Управління не мало затвердженого положення. Відповідно, формуляри функцій не заповнювалися, оскільки функції не були формально закріплені. У рамках функціонального обстеження було проведено інтерв'ю з начальником відділу розміщення та виконання державного замовлення, а також працівниками Управління було заповнено матрицю функцій, частина 1. Апарат органу виконавчої влади в частині функцій, які виконує Управління.

Відповідно до організаційної структури НАДС, затвердженої наказом 4 червня 2020 р. № 95-20, у складі Управління створено два відділи:

- відділ планування та фінансування освітніх послуг;
- відділ розміщення та виконання державного замовлення.

Основною метою діяльності Управління є забезпечення формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, а основними завданнями:

- організація та координація роботи з питань планування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;
- розміщення та виконання державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Управління бере участь у виконанні однієї функції НАДС: «31) організовує та координує підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з питань, пов’язаних із запобіганням корупції, за державним замовленням, здійснює в межах повноважень, передбачених законом, контроль за якістю професійного навчання». При виконанні цієї функції Управління взаємодіє з Департаментом нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення та з Управлінням фінансів та бухгалтерського обліку. На виконання цієї функції витрачається багато часу, оскільки контракти із закладами вищої освіти укладаються в паперовому вигляді. При цьому використовується примірний контракт, затверджений наказом НАДС. На перевірку контрактів в НАДС витрачається багато часу (зокрема Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення розглядає їх по 2-3 тижні). На сьогодні не унормовано використання електронної форми контрактів. Не в усіх ректорів закладів вищої освіти є електронний цифровий підпис, у працівників Управління так само. Крім того, нормативно-правовими актами вимагається засвідчення контрактів печатками.

Одноосібно Управління виконує дві функції НАДС:

33) формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб на основі їх професійних компетентностей та розміщує затверджені обсяги згідно із законодавством;

34) здійснює конкурсний відбір виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, укладає з ними державні контракти та контролює їх виконання.

Під час інтерв’ю обговорювалися питання взаємодії з Генеральним директором з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до існуючого розподілу функцій Генеральний департамент збирає та узагальнює навчальні потреби, а потім передає цю інформацію до Управління. На підставі цих даних Управління формує уточнений варіант державного замовлення і передає його до Мінекономіки. Мінекономіки на основі пріоритетів держави, Програми діяльності Уряду формує державне замовлення. Для цих потреб доцільно, щоб збір і узагальнення навчальних потреб та формування державного замовлення були сконцентровані в одному структурному підрозділі.

Також було піднято питання, наскільки завантажені працівники Управління протягом року, оскільки процедурам розміщення та виконання державного замовлення характерна певна циклічність впродовж року. На думку начальника розміщення та виконання державного замовлення, з огляду на особливості бюджетного планування та звітування, а також процедури формування та розміщення державного замовлення, працівники Управління рівномірно зайняті впродовж року.

Разом з тим, цикл формування державного замовлення на підвищення кваліфікації в НАДС не збігається з часом прийняття постанови КМУ про обсяги державного замовлення. Зазвичай така постанова приймається в липні, відповідно лишається трохи більше чотирьох місяців на виконання державного замовлення. Тільки в одному році державне замовлення НАДС було виокремлене із загального обсягу і відповідна постанова була затверджена в березні. Для планомірного виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації доцільно, щоб обсяги та фінансування такого державного замовлення затверджувалися Урядом на початку року.

Обговорювалося питання розподілу обов'язків між працівниками відділу розміщення та виконання державного замовлення, який на сьогодні здійснено за закладами вищої освіти. На думку начальника відділу, такий розподіл обов'язків більш доцільний, ніж за функціями (підготовка та підвищення кваліфікації), оскільки забезпечує рівномірне навантаження на працівників відділу впродовж року та дозволяє взаємозамінюваність працівників.

При виконанні своїх функцій Управління стикається з низкою проблем, зумовлених перш за все тим, що заклади вищої освіти – виконавці державного замовлення в більшості підпорядковані МОНу. Інколи виникають правові колізії між наказами МОНу та НАДС.

Серед функцій, на які є попит, але які поки не виконуються Управлінням (існують лише у планах), - оцінка програм навчання випускниками магістратури через деякий час після закінчення навчання, оскільки на сьогодні здійснюється тільки анкетування за тренінгами (наприкінці тренінгів), за професійними програмами (також наприкінці). Моніторинг якості освіти при виконанні державного замовлення поки здійснюється вручну, з пересиланням паперових документів чи в електронному вигляді. У планах Управління також автоматизувати цей процес.

Щодо ресурсного забезпечення, на думку начальника відділу розміщення та виконання державного замовлення, доцільно додати ще одну штатну одиницю до 4 існуючих у цьому відділі. Під час інтерв'ю обговорювалося, чи концентрація виконання державного замовлення в невеликій кількості закладів вищої освіти могла б зменшити навантаження на працівників відділу і потреба в додатковій штатній одиниці відпала б. На сьогодні на один заклад вищої освіти – виконавця державного замовлення в середньому припадає не менше 30 магістрантів. На думку начальника відділу розміщення та виконання державного замовлення, така концентрація є доцільною, оскільки дозволяє наблизити надання освітніх послуг до публічних службовців. Інакше (при збільшенні концентрації), слухачам доводилося б навчатися далі від місць свого проживання та професійної діяльності. З-поміж регіонів України наразі проблеми з доступом до освітніх послуг для публічних службовців існують у Кіровоградській області, оскільки в області функціонує невелика кількість закладів вищої освіти.

Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами

Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами (далі в цій частині – Управління) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо першому заступнику Голови НАДС. Управління функціонує з 16 червня 2020 року. Управління було реорганізовано з Управління адміністративного забезпечення шляхом додавання функцій, пов'язаних із координацією діяльності територіальних органів, та виділення функцій щодо здійснення міжнародного співробітництва і передачі їх до Управління стратегічного планування та аналізу політики. Таким чином, Управління наразі переважно здійснює допоміжні функції, які відповідають повноваженням НАДС, визначеним пунктом 5 Положення про НАДС, зокрема в частині спрямування, координації та контролю діяльності підприємств, установ і

організацій, що належать до сфери його управління, та організації ведення діловодства та архівного зберігання документів відповідно до встановлених правил.

У період проведення функціонального обстеження, зокрема станом на 26 червня 2020 р., Управління не мало затвердженого положення. Відповідно, формуляри функцій не заповнювалися, оскільки функції не були формально закріплені. У рамках функціонального обстеження було проведено тільки інтерв'ю з начальником Управління.

Відповідно до організаційної структури НАДС, затвердженої наказом 4 червня 2020 р. № 95-20, у складі Управління створено два відділи та один сектор:

- відділ документообігу та моніторингу;
- відділ ресурсного забезпечення;
- сектор взаємодії з територіальними органами.

Основною метою діяльності Управління є забезпечення діяльності НАДС за напрямками документування управлінської діяльності, ресурсного забезпечення, забезпечення взаємодії з ТО. Такими ж є основні завдання:

- документальне забезпечення діяльності НАДС (відповідно до постанови КМУ від 17 січня 2018 р. № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності»);
- ресурсне забезпечення;
- взаємодія з ТО.

Завдання із документального забезпечення діяльності НАДС передбачає виконання 3 функцій: реєстрація документів; контроль проходження документів та виконання доручень; архівування документації, створеної в НАДС. Це завдання також включає забезпечення організації особистого прийому громадян керівництвом НАДС, організація телефонної «гарячої» лінії. Однак: телефонна «гаряча» лінія не зовсім актуальна для громадян, адже є інші, більш зручні канали отримання інформації: і запит, і електронне звернення, і чат-бот. Телефонна «гаряча» лінія традиційно ведеться з часів до 2012 року. Це контролюється Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини. Але зараз це не затребувано. Наприклад, під час останньої телефонної «гарячої» лінії упродовж 2 годин працівники чекали на дзвінки від громадян, зателефонували тільки 3 людини. Це не раціональне використання робочого часу працівників НАДС. Коли на рівні Уряду буде прийнято рішення про відмову від телефонної «гарячої» лінії, ця функція Управління можна бути ліквідована.

Управління здійснює методичне забезпечення роботи з електронною системою документообігу Мегаполіс. Працівники Управління проводять внутрішні навчання, як створювати електронні документи, навчають інші структурні підрозділи методиці роботи з конкретними програмами. Це завдання також передбачає здійснення довідково-пошукової роботи – пошук документів (у т.ч. у сховищі документів до їх передачі в архів). Досить часто до Управління звертаються із запитом на пошук документів, частіше – в рамках перевірок Рахункової палати, інших контролюючих органів.

Завдання з ресурсного забезпечення передбачає повне матеріальне забезпечення НАДС, у т.ч. облік матеріальних цінностей, їх видачу структурним підрозділам, облік робочих приміщень адміністративного будинку, утримання будинку в належному стані (і технічне утримання, і прибирання); збирання пропозицій щодо матеріального забезпечення і надання їх Управлінню фінансів та бухгалтерського обліку та відповідальному за закупівлі; поточний ремонт майна, виконання технічних робіт.

Завдання щодо взаємодії з ТО включає підготовку доручень Голови НАДС територіальним органам (ТО підпорядковується безпосередньо Голові НАДС), передачу доручень у ТО, моніторинг їх виконання; узагальнення діяльності ТО; планування їхньої діяльності. У планах Управління – розширювати спектр завдань співробітників цього сектору. Наприклад, ТО до цього часу не працювали в системі Мегаполіс, зараз їх зобов'язали там працювати; наступним кроком буде підключення ТО до HR MIS. Управління буде вчити ТО, як працювати в HR MIS, це буде підготовка тренерів, далі вони будуть навчати на місцях (таким чином ТО виступатимуть провайдером із поширення HR MIS на місцях).

Серед функцій Управління, які потребують уточнення, - навчання інших структурних підрозділів з користування системою документообігу. Наприклад, ТО не були дуже зацікавлені працювати в Мегаполісі, але розпорядження Голови зобов'язало їх це робити, працівники Управління провели відповідне навчання. Разом з тим, система Мегаполіс виявилася не пристосованою до того, що ТО мають статус юридичних осіб.

З-поміж функцій, які є зайвими, але виконуються Управлінням, - це засвідчення документів НАДС (було зроблено на вимогу Київського адміністративного суду, що посадова особа, яка засвідчує документи, має право це робити). Це надмірне перевантаження функцій.

Серед проблем, з якими стикається Управління в своїй діяльності, - необхідність надання відповідей на звернення громадян, які надходять від Урядового контактного центру та Офісу Президента України. Громадяни туди телефонують, а ці структури відіграють роль посередника, передаючи звернення до НАДС. Трапляються випадки, коли надходять звернення, які не відповідають компетенції НАДС. Офіс Президента України запровадив спеціальну програму для контролю виконання таких звернень, однак вона несумісна з системою Мегаполіс. Таким чином, працівники Управління витрачають багато часу на реєстрацію таких звернень, їх пересилання.

Під час інтерв'ю з начальником Управління обговорювалися перспективи централізації деяких функцій з ресурсного забезпечення та утримання приміщень НАДС. На думку начальника Управління, можливо частину функцій ресурсного забезпечення віддати на аутсорсинг. Але при цьому виникають питання забезпечення безпеки, захисту інформації. З огляду на це виконання цих функцій на умовах аутсорсингу може коштувати навіть дорожче, ніж забезпечення працівниками Управління.

Під час інтерв'ю було приділено значну увагу обговоренню функціоналу ТО, питань координації їхньої діяльності в центральному апараті. На думку начальника Управління, включення функції з координації ТО до Управління, було правильним рішенням. Але в перспективі це може бути самостійний структурний підрозділ, якщо буде розширено їхній функціонал. ТО потребують додаткових і людських, і технічних ресурсів. Серед перспектив розширення їхнього функціоналу – створення центрів оцінювання кандидатів на зайняття посад державних службовців та служби в органах місцевого самоврядування, робота з територіальними громадами в частині методичного забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. При цьому можливо централізувати допоміжні функції ТО (кадрове та бухгалтерське обслуговування), завдяки чому буде вивільнено 10 посад, які можуть бути віднесені до посад державної служби і заповнені необхідними фахівцями для виконання основних функцій ТО. Перетворення ТО в структурні підрозділи центрального апарату НАДС спростить та мінімізує документообіг, оскільки ТО матимуть власну реєстрацію документів та зможуть створювати електронні документи.

Щодо ресурсного забезпечення, Управління в основному достатньо забезпечене людськими та матеріальними ресурсами. Є потреба в оновленні технічних засобів (у першу чергу комп'ютерів), що загалом відбувається, але повільно. Також можливо треба залучити більше людей до дотримання технічного стану будівель та прибирання (зараз таких працівників менше необхідної кількості за нормами обслуговування).

Правові колізії в діяльності Управління пов'язані з недосконалістю постанови КМУ від 17 січня 2018 р. № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою зокрема передбачена можливість створення і паперових, і електронних документів, відповідно існування паралельно і електронного, і паперового документообігу. Також залишаються питання щодо архівування електронних документів. У лютому 2020 р. до постанови внесли зміни, якими передбачено, що для здачі в архів виготовляється паперова форма електронного документу (для документів постійного та тривалого (понад 10 років) строку зберігання). Це нівелює електронний документообіг. Мінцифри не займається цими питаннями. Проблемою також є те, що електронний документообіг не поширений за межами органів виконавчої влади, зокрема в тих організаціях, установах, з якими працює НАДС. Так, переписка з вищими навчальними закладами відбувається в паперовому вигляді, оскільки вони не працюють з СЕВ.

Управління з питань персоналу

Управління з питань персоналу (далі в цій частині – Управління) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Голові НАДС.

Основною метою діяльності Управління є забезпечення здійснення головою НАДС своїх повноважень з питань управління персоналом. Діяльність Управління поширюється на апарат НАДС і територіальні органи в частині призначення та звільнення керівників регіональних управлінь НАДС. Функцію управління персоналом в територіальних управліннях НАДС реалізують відповідальні посадові особи на місцях.

Основні напрямки роботи Управління:

1. Кадровий менеджмент: документальний супровід осіб, які працюють на державній службі.
2. Добір та адаптація. Підбір кандидатів (пошук кандидатів яким можна пропонувати брати участь в конкурсі, або яких можна перевести тільки для центрального апарату НАДС). Організація внутрішніх конкурсів та конкурсів на посади фахівців з питань реформ.
3. Професійний розвиток та оцінювання (підвищення кваліфікації апарату НАДС).
4. Відомчі та державні нагороди (документальний супровід).

Наприкінці 2019 року в Управлінні відбулися значні зміни та були створені додаткові відділи:

- Відділ кадрового менеджменту;
- Відділ оцінювання та розвитку персоналу;
- Відділ добору та адаптації.

В тому числі було збільшено кількість працівників Управління з 6 осіб до 12 осіб. Станом на період проведення функціонального аналізу зокрема, інтерв'ю заповнення таблиці з розподілу функцій та проведення інтерв'ю з Начальником Управління (27 травня 2020 року) в Управлінні відбулася реорганізація. Зокрема, Управління було перейменовано з Управління роботи з персоналом на Управління з питань персоналу. Крім цього, перелік завдань за які відповідає Управління було розширено та додано:

1. Забезпечення організації засідань конкурсних комісій під час конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби категорій "Б" та "В" в апараті НАДС, посад фахівців з питань реформ, які віднесені до посад державної служби категорій "Б" та "В", та посад начальників і заступників
2. Здійснення адміністрування кабінету адміністратора конкурсу Єдиного порталу вакансій державної служби ;
3. Організація корпоративних заходів, підготовка матеріалів щодо подій, разом з іншими структурними підрозділами апарату НАДС підготовка інформації для висвітлення на сайті НАДС;
4. Разом з іншими структурними підрозділами апарату НАДС: спільно з Департаментом фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення організація роботи щодо мотивації персоналу державного органу;
5. Проведення адаптації персоналу (новопризначених, переведених, в т.ч. в межах апарату, після соц. відпустки тощо);
6. Здійснення побудови стратегії внутрішніх комунікацій, ведення внутрішніх комунікацій;
7. Здійснення рекрутингу відповідно до потреб заповнення вакансій апарату, супровід в територіальних органах;
8. Проведення заходів з розвитку корпоративної культури;
9. Організація порядку преміювання, стимулювання персоналу, разом з Фінансовою службою;
10. Розвиток персоналу шляхом підвищення рівня залученості до самоосвіти;
11. Побудова HR-стратегії.

Як зазначає в ході інтерв'ю Начальник Управління (27 травня 2020 року) серед завдань які не пов'язані з реалізацією основної мети діяльності Управління є проведення спеціальних перевірок. Оскільки, в апараті НАДС є посада Головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції то на думку керівника Управління доцільно передати виконання даних обов'язків на Головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції.

Завданням Управління яке можна ліквідувати без перешкоджання інтересам державним службовців є ведення військового обліку для цього має бути створений єдиний реєстр військовозобов'язаних.

Потенціал покращення діяльності Управління у створенні автоматизованої бази кандидатів, які подавали документи на конкурси що проходили в НАДС. Також автоматизація кадрового менеджменту буде можлива з впровадженням програмного комплексу HR MIS, що значно полегшить роботу Управління. А також, переведення архівів кадрових документів в цифровий формат, це може звільнити людські ресурси, залучати для виконання інших робіт та більш раціонально використовувати робочий час працівників відділу кадрового менеджменту. А також, ефективність роботи Управління буде підвищена при сталій структурі, стабільності розпоряджень та узгодженості дій керівництва НАДС.

Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби

Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (далі в цій частині – Відділ) є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС і підпорядковується безпосередньо Голові НАДС. Відділ діє відповідно до положення, затвердженого Головою НАДС.

Основною метою діяльності Відділу є забезпечення належної діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісії), а основними завданнями:

- організація роботи Комісії, комітету з відбору кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А» та комітету з дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»;
- забезпечення прозорості та відкритості під час реалізації державної політики у сфері управління державною службою;
- участь разом із іншими структурними підрозділами НАДС у формуванні та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби.

Відповідно до положення Відділ здійснює 21 функцію. Однак, під час функціонального обстеження працівниками відділу було заповнено формуляри тільки до двох функцій:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення такого законодавства та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України на розгляд Кабінету Міністрів України;

2) організація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби, комітету з відбору кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А» та комітету з дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А».

Тобто при заповненні формулярів функцій працівники відділу узагальнили в цих двох функціях всю діяльність Відділу, що частково видається виправданим, оскільки формулювання функцій у положенні про Відділ дає підстави розглядати їх скоріше як окремі операції, а не функції. Наприклад, це стосується таких функцій:

3.3. Розміщує накази (розпорядження) про оголошення конкурсу та умов їх проведення на Єдиному порталі вакансій державної служби НАДС;

3.5. Інформує не пізніше ніж за 48 годин до початку засідання кожного члена Комісії про дату, час, місце проведення засідання та питання, включені до проекту порядку денного засідання Комісії, а також направляє електронною поштою їм всі необхідні для розгляду питань порядку денного матеріали;

3.6. Направляє Кабінету Міністрів України не пізніше ніж за 48 годин до початку проведення засідання Комісії інформацію про дату, час, місце проведення та проект порядку денного засідання Комісії для розміщення відповідного оголошення на офіційному веб-сайті Кабінету Міністрів України;

3.7. Повідомляє кандидатів про:

- результати перевірки володіння іноземною мовою не пізніше ніж протягом наступного робочого дня після визначення результатів;
- зміну дати проведення конкурсу кандидати не пізніше ніж протягом наступного робочого дня з дня прийняття відповідного рішення;
- результати розгляду інформації, поданої кандидатами для участі у конкурсі, не пізніше ніж протягом трьох робочих днів з дня надходження такої інформації...

Ознайомлення зі змістом положення про Відділ показує, що деякі положення у ньому взяті з інших актів, зокрема з Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови КМУ від 18 серпня 2017 р. № 648), без належної адаптації (зокрема, це стосується такого: «рішення Комісії щодо призначення нової дати проведення тестування та/або час, в порядку, передбаченому абзацами сьомим і восьмим пункту 17 цього Порядку»).

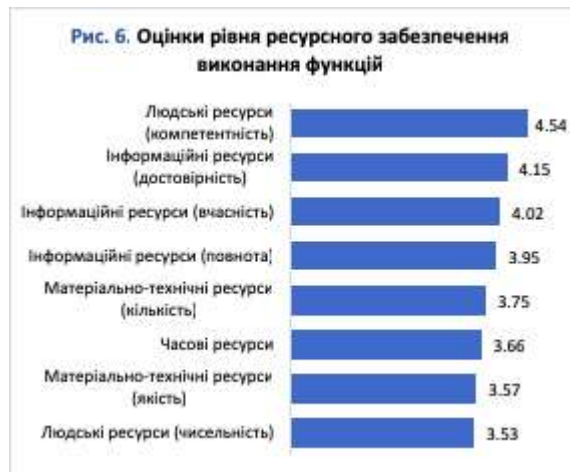
З двох функцій, на які заповнено формуляри функцій, перша стосується аналізу державної політики, друга – інформаційно-технічного та матеріально-ресурсного забезпечення (допоміжна функція). Обидві функції є ключовими, фундаментальними для Відділу, які обумовлюють його призначення в структурі НАДС. При їх виконанні Відділ взаємодіє з іншими структурними підрозділами/посадовою особою/особами НАДС, щодо другої функції Відділ є головним виконавцем. Відділ також взаємодіє з іншими органами державної влади: Секретаріатом КМУ, центральними органами виконавчої влади, НАБУ.

Під час проведення функціонального обстеження було проведено інтерв'ю із заступником начальника відділу. За її словами, найбільш пріоритетні функції Відділу включають:

- забезпечення проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А»;
- ведення реєстру звільнених/призначених державних службовців категорії «А» (дуже часто за такою інформацією звертається КМУ. На думку заступника начальника Відділу, цю функцію мав би виконувати Секретаріат КМУ, оскільки по багатьох державних службовцях категорії «А» КМУ є суб'єктом призначення, відповідно, Секретаріат КМУ в більшості має необхідну інформацію. Натомість працівники Відділу витрачають час, щоб постійно моніторити ситуацію з призначенням/звільненням таких державних службовців);
- розміщення оголошень на Єдиному порталі вакансій про добір на посади державної служби категорії «А» (під час дії установленого Урядом карантину відповідно до постанови КМУ від 22 квітня 2020 р. № 290), на що дається тільки 1 робочий день;
- підготовка відповідей на звернення народних депутатів, журналістів, громадян з приводу проведення конкурсної процедури, особливо зросло навантаження на Відділ під час запровадженого Урядом карантину та здійснення процедури добору (без проведення конкурсного відбору). Значну частину робочого часу працівники відділу витрачають на виконання цієї функції.

Відділ у своїй діяльності не використовує автоматизованих баз даних (наприклад, призначених та звільнених державних службовців категорії «А»). З цією метою працівники відділу використовують інструменти Google (зокрема, Google-таблиці).

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 6) найкраще Відділ забезпечений людськими ресурсами (компетентність) та інформаційними ресурсами (достовірність,



вчасність). Найгірше забезпечення спостерігається щодо чисельності людських ресурсів, якості матеріально-технічних ресурсів, часових ресурсів.

Серед правових колізій, які виникають у діяльності Відділу: забезпечення доступу до публічної інформації, створеної в процесі діяльності Комісії. Зокрема, виникло питання: хто є володільцем інформації – НАДС чи Комісія, яка є суб'єктом повноважень, але не юридичною особою. Для усунення цієї правової колізії наразі готується нове положення про Комісію з урахуванням змін до ЗУ «Про державну службу», в якому будуть враховані питання доступу до публічної інформації (очікується затвердження у вересні 2020 р.).

Під час інтерв'ю обговорювалися можливості ліквідації відповідних завдань / функцій НАДС без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян. На думку заступника начальника Відділу, це не можливо. Якщо стосовно інших категорій державної служби в якійсь частині можливе виконання певних функцій приватними суб'єктами (наприклад, тестування), то зважаючи на важливість і суспільну увагу до посад державної служби категорії «А», відбір має здійснюватися за чинною процедурою саме Комісією.

Серед актуальних завдань НАДС і Відділу – розроблення пропозицій щодо внесення змін до постанов від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» та від 22 квітня 2020 р. № 290 «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» і передбачення можливості проведення конкурсного відбору в дистанційному форматі. Але при цьому виникає низка ризиків щодо проведення інтерв'ю по Skype чи через ЦНАПи (потрібен сертифікат Держспецзв'язку). У випадку проведення дистанційного конкурсу на посади державної служби категорії «А» проблематично буде отримувати оригінали документів, щоб формувати протокол.

Відділ організації спеціальних перевірок

Дослідження відділу не проводилось, оскільки він був введена в штатний розпис на етапі написання звіту по результатам проведеного функціонального аналізу.

Сектор з питань захисту інформації

Сектор з питань захисту інформації (далі в цій частині – Сектор) є самостійний структурний підрозділ який підпорядковується Заступнику Голови НАДС з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Основна мета діяльності Сектору - забезпечення захисту інформації засобами автоматизації та автоматизована обробка інформації. Основними завданнями діяльності Сектору, є наступні:

1. Захист відкритої інформації, публічної, сайти та всередині організації;
2. Забезпечення захисту закритої інформації (персональні дані) та конфіденційної інформації (службова інформація);
3. Захист мовної інформації: національна система захисту, комплекс технічного захисту інформації — створення та обслуговування;
4. Створення систем захисту інформації та їх обслуговування;
5. Комплекс технічного захисту інформації (керівництво та переговори);
6. Захист інформації, яка являється державною таємницею;
7. Захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, які наявні це — айпі телефонія, програми документообігу, сайти, HR MIS;

8. Допомога отримання індивідуальних та групових ЕЦП (Електронного цифрового підпису);
9. Здійснює закупівлю необхідного технічного обладнання та програмного забезпечення.

Сектор в своїй діяльності керується Закон України Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах від 19.04.2014р №31, Закон України Про основні засади забезпечення кібербезпеки України від 08.07.2018 р №45, НДТЗІ про службу захисту інформації. Існують правові колізії в частині використання програмного забезпечення зокрема, ліцензійного.

На період проведення інтерв'ю (10 червня 2020 року), в Секторі працювало три спеціалісти включаючи керівника, чіткого розподілу функціональних обов'язків між якими не існує, що дозволяє бути взаємозамінними, всім виконувати однакові види робіт за складністю. У зв'язку з гострою нестачею необхідної кількості та якості людських ресурсів.

В Секторі є необхідність в підвищенні ресурсного забезпечення: людські ресурси (чисельність, компетентність), матеріально-технічні ресурси (кількість, якість), інформаційні ресурси (повнота, своєчасність, достовірність), що в свою чергу призводить до недостатності часових ресурсів для якісного та своєчасного виконання поставлених завдань.

Потенціал покращення роботи Сектору знаходиться по-перше, в площині отримання можливості підвищення рівня кваліфікації, проходження навчання по темам: цифрової грамотності, кібербезпеки, налаштування серверного обладнання, тощо. По-друге, на державному рівні є гостра необхідність створення єдиної системи документообігу, наразі кожний орган держави має свій документообіг. Це дозволить здійснювати обмін між базами даних, бази даних мають поєднуватись між собою. По-третє, збільшення фінансування на автоматизацію (закупівля необхідного програмного та сервісного обладнання), навчання його використання та роботи на ньому, в тому числі через автоматизацію процесу навчання. Для створення можливостей залучення кращих фахівців з питань цифрової безпеки з ринку праці є необхідність в підвищенню рівня оплати праці.

Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи

Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи (далі в цій частині – Головний спеціаліст) це окрема обов'язкова посада яка безпосередньо підпорядковується Голові НАДС. У своїй роботі Головний спеціаліст керується Закон України "Про державну таємницю". Мета даної посади це - захист державної таємниці в НАДС. Основні завдання посади:

- забезпечення режиму секретності в НАДС;
- ведення номенклатури посад доступ до державної таємниці; підготовка та подача Звіту відомостей державної таємниці;
- регламентація діяльності секретного відділу;
- оформлення допусків до державної таємниці;
- робота з супровідною документацією;
- навчання дотримання режиму секретності та перевірка засвоєння знань, для тих хто отримав доступ до державної таємниці, чи змінив рівень доступу.
- виконання організаційних питань пов'язаних з забезпеченням режиму секретності в НАДС.

Враховуючи те, що виконання даної роботи передбачає специфічне захищене робоче місце та використання засобів роботи (захищений комп'ютер не підключений до мережі інтернет), то оптимізація та автоматизація виконання функції наразі не є можливою.

Потенціал покращення виконання даної функції можливе за рахунок кращого матеріального забезпечення інформаційними ресурсами (повнота, своєчасність, достовірність), а також підвищення рівня оплати праці на даній посаді.

Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції

Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції (далі в цій частині – Головний спеціаліст) підпорядковується безпосередньо Голові НАДС. Головний спеціаліст діє на підставі посадової інструкції, розробленої відповідно до Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затвердженого наказом

Національного агентства з питань запобігання корупції від 17 березня 2020 р. № 102/20 (далі – Типове положення).

Під час проведення функціонального обстеження, зокрема станом на 26 червня 2002 р., особа, яка обіймає посаду Головного спеціаліста, працює в НАДС та виконує ці обов'язки менше місяця. Відповідно, для заповнення формулярів функцій немає необхідної інформації. Таким чином, у рамках функціонального обстеження формуляри функцій не заповнювалися, було проведене тільки інтерв'ю з Головним спеціалістом.

Основною метою діяльності Головного спеціаліста є запобігання можливим корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією, а основними завданнями, передбаченими Типовим положенням:

- 1) розроблення, організація та контроль за проведенням заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією;
- 2) організація роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності відповідального суб'єкта, підготовки заходів щодо їх усунення, внесення керівнику такого відповідального суб'єкта відповідних пропозицій;
- 3) надання методичної та консультаційної допомоги з питань дотримання законодавства щодо запобігання корупції;
- 4) здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідального суб'єкта та Національного агентства про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;
- 5) перевірка факту подання суб'єктами декларування декларацій та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій у визначеному відповідно до Закону порядку;
- 6) здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, у тому числі розгляд повідомлень про порушення вимог Закону, у тому числі на підвідомчих підприємствах, в установах та організаціях;
- 7) забезпечення захисту працівників, які повідомили про порушення вимог Закону, від застосування негативних заходів впливу з боку керівника або роботодавця відповідно до законодавства щодо захисту викривачів;
- 8) інформування керівника відповідального суб'єкта, Національного агентства, інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції про факти порушення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції.

Разом з тим, на думку Головного спеціаліста, реальних механізмів для реалізації деяких із зазначених завдань немає. Це, зокрема, стосується завдання 4 (виявлення конфлікту інтересів), оскільки Головний спеціаліст не має доступу до персональних даних працівників, зокрема ідентифікаційного коду, інформації про родинні/сімейні зв'язки. Таким чином, на практиці для виявлення потенційного або реального конфлікту інтересів доводиться послуговуватися чутками, інформацією з Інтернету тощо. У цій частині необхідним є надання доступу уповноваженим підрозділам (уповноваженим особам) до персональних даних державних службовців. Так само завдання забезпечення захисту працівників (завдання 7) не можливо реалізувати практично, оскільки, по-перше, Головний спеціаліст не має важелів для встановлення того, чи дійсно людина виступає викривачем, чи повідомляє загальновідомий факт, наприклад, з Інтернету, а по-друге, Головний спеціаліст не має засобів захисту таких викривачів. Це завдання мали б виконувати правоохоронні органи.

Головний спеціаліст виконує допоміжні функції, які відповідають повноваженням НАДС, визначеним пунктом 5 Положення про НАДС, зокрема в частині здійснення заходів щодо запобігання корупції і контролю за їх реалізацією в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління.

На думку Головного спеціаліста, функції за цією посадою не дублюються іншими структурними підрозділами НАДС, їх не можливо передати недержавним суб'єктам та ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян. Під час інтерв'ю обговорювалася рівномірність завантаження Головного спеціаліста протягом року. На його думку, робота щодо забезпечення подання суб'єктами декларування декларацій здійснюється певною мірою циклічно (декларування до 1 квітня або при звільненні державного службовця), але це компенсується виконанням інших завдань, які виконуються впродовж року (виявлення конфлікту інтересів, надання методичної та консультаційної допомоги, здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства та ін.).

Серед перепон для ефективної роботи Головного спеціаліста називалися постійні зміни в законодавстві, а також суперечність правового статусу уповноважених підрозділів (уповноваженим осіб) у питаннях їх незалежності. Так, Закон України «Про запобігання корупції» та Типове положення встановлює, що керівник державного органу забезпечує гарантії незалежності уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) від впливу чи втручання у його (її) роботу. Однак, у питаннях оплати праці, встановлення надбавок чи виплати премій уповноважений підрозділ (уповноважена особа) залежний від рішень керівника державного органу. У цьому зв'язку з Головним спеціалістом обговорювалися варіанти зміни правового статусу уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), зокрема шляхом їх введення до структури Національного агентства з питань запобігання корупції, але з територіальним розміщенням у відповідних державних органах. Це могло б гарантувати реальну незалежність уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), але водночас могло б знизити результативність роботи, оскільки є ризик погіршення ставлення до них з боку працівників державного органу. Альтернативний варіант (при залишенні такого ж правового статусу уповноваженого органу (уповноваженої особи)) могло б бути законодавче закріплення фіксованого розміру стимулюючих виплат (премії, матеріальної допомоги), призначення яких не залежало б від рішень керівника державного органу.

Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту

Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту (далі в цій частині – Головний спеціаліст) підпорядковується безпосередньо Голові НАДС. Головний спеціаліст діє на підставі посадової інструкції, розробленої відповідно до постанови КМУ від 28 вересня 2011 р. № 1001 «Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту». У своїй діяльності Головний спеціаліст керується цією постановою та Стандартами внутрішнього аудиту, затвердженими наказом Міністерства фінансів України від 4 жовтня 2011 р. № 1247.

Основною метою діяльності Головного спеціаліста є надання Голові НАДС, його територіальним органам рекомендацій, незалежних висновків щодо функціонування системи внутрішнього контролю та її вдосконалення, запобігання фактам незаконного, неефективного використання ресурсів. Серед ключових завдань, які виконує Головний спеціаліст: дослідження певного питання, виявлення причин існування проблем, надання рекомендацій Голові НАДС для виконання ним/нею повноважень, передбачених положенням про НАДС, що стосуються організації здійснення внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери його управління. І хоча функції Головного спеціаліста є допоміжними, результати їх здійснення через рекомендації, надані Голові НАДС, роблять внесок у виконання функцій НАДС, що стосуються аналізу і реалізації державної політики, управління персоналом та допоміжних функцій.

Посадовою інструкцією Головного спеціаліста передбачено виконання 18 функцій, однак у процесі функціонального обстеження зроблено висновок, що не всі передбачені посадовою інструкцією функції є окремими функціями з виокремленим продуктом їх виконання. Одні й ті ж продукти виробляються при виконанні декількох функцій, тобто скоріше є не функціями, а окремими робочими операціями. Наприклад, це стосується складання стратегічного та операційного планів діяльності з внутрішнього аудиту (функція 2.1.4 згідно з посадовою інструкцією), внесення змін до стратегічного та операційного планів (функція 2.1.5), оприлюднення стратегічного та операційного

планів та змін до них (функція 2.1.6), надсилання копій затверджених стратегічного та операційного планів (змін до них) Мінфіну (функція 2.1.8). Враховуючи це, у рамках функціонального обстеження Головним спеціалістом згруповано окремі функції та заповнено формуляри 14 функцій.

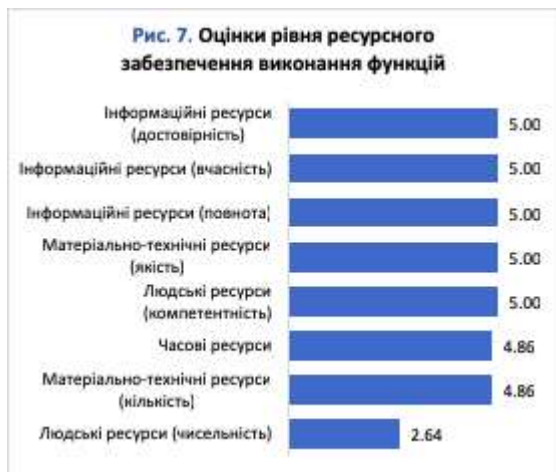
З цих 14 функцій 2 є ключовими, фундаментальними для Головного спеціаліста, які обумовлюють його/її призначення в структурі НАДС, зокрема це такі функції:

- розроблення проєктів нормативно-правових актів, що належать до його/її компетенції;
- очолює проведення планових та позапланових внутрішніх аудитів на об'єктах внутрішнього аудиту за напрямками, що визначені у Стандартах внутрішнього аудиту, документує їх результати, готує аудиторські звіти, висновки та рекомендації за результатами проведених внутрішніх аудитів, здійснює контроль за станом їх реалізації, формує та зберігає матеріали внутрішніх аудитів згідно з порядком, встановленим законодавством та внутрішніми документами НАДС з питань проведення внутрішнього аудиту. Подає Голові НАДС аудиторські звіти, висновки.

Виконання останньої із зазначених функцій займає 75% робочого часу Головного спеціаліста, тоді як на виконанні інших функцій припадає менше 5% робочого часу. Переважна більшість із цих 14 функцій є важливими для діяльності Головного спеціаліста і властивими для завдань за цією посадою. Вказано одну другорядну функцію: здійснює моніторинг впровадження рекомендацій за результатами проведених внутрішніх аудитів. Головний спеціаліст одноосібно виконує 3 функції, при виконанні інших взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС.

На думку Головного спеціаліста, функції за цією посадою не дублюються іншими структурними підрозділами НАДС. Так само немає дублювання з іншими державними органами, зокрема Рахунковою палатою України та Державною аудиторською службою України, оскільки в кожного з названих органів визначені свої повноваження та шляхи їх здійснення. Навпаки, при проведенні перевірок, наприклад, Рахункова палата використовує матеріали Головного спеціаліста. Також функції внутрішнього аудиту не можливо передати недержавним суб'єктам та ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян, оскільки приватні аудиторські компанії/аудитори мають інший фокус у своїй діяльності: аудит фінансової звітності. Крім того, вартість проведення зовнішнього аудиту набагато вища, ніж витрати на утримання служби/фахівця з внутрішнього аудиту в структурі органу державної влади.

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 7) найкраще Головний спеціаліст забезпечений інформаційними ресурсами (достовірність, вчасність, повнота), матеріально-технічними ресурсами (якість) та людськими ресурсами (компетентність). Не зважаючи на загально високу оцінку рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, Головний спеціаліст потребує ноутбук (необхідний для здійснення аудитів).



Найгірше забезпечення спостерігається щодо чисельності людських ресурсів. Це обумовлено тим, що Головний спеціаліст також частково виконує функції внутрішнього контролю, хоча це окрема діяльність, передбачена Бюджетним кодексом України. Так, стаття 22, частина 5, пункт 9 встановлює обов'язки головного розпорядника бюджетних коштів: «здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних

зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів». Стаття 26, частина 3 встановлює: «розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників організовують внутрішній контроль і внутрішній аудит та забезпечують їх здійснення у своїх установах і на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління таких розпорядників бюджетних коштів». Також у цій статті міститься визначення внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю. Основні засади здійснення внутрішнього контролю

розпорядниками бюджетних коштів, затверджені постановою КМУ від 12 грудня 2018 р. № 1062 серед принципів внутрішнього контролю встановлюють розмежування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту: внутрішній аудит здійснюється для оцінки функціонування системи внутрішнього контролю в установі, надання рекомендацій щодо її поліпшення без безпосереднього здійснення заходів з організації внутрішнього контролю, управління ризиками і прийняття управлінських рішень про управління фінансовими та іншими ресурсами. Серед правових колізій у реалізації своїх завдань, на думку Головного спеціаліста, - саме здійснення функцій внутрішнього контролю. Для усунення цієї правової колізії, на думку Головного спеціаліста, у структурі НАДС можливо утворити сектор, який би займався питаннями і внутрішнього аудиту, і внутрішнього контролю.

Разом з тим, Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів не передбачають створення структурного підрозділу внутрішнього контролю, на відміну від Порядку здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту, який чітко встановлює, що в державному органі для здійснення внутрішнього аудиту утворюється як самостійний підрозділ – структурний підрозділ внутрішнього аудиту. Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів передбачають, що система внутрішнього контролю містить впроваджені керівником установи політики, правила і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи. А одним із принципів внутрішнього контролю є делегування повноважень – розподіл повноважень та чітке визначення обов'язків керівництва та працівників установи, надання їм відповідних прав та ресурсів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Серйозним викликом у виконанні завдань і функцій Головного спеціаліста є здійснення поряд із плановими позапланових аудитів. Так, з урахуванням масштабів та складності завдань на рік можливо зробити 4 планових аудити, і 1-2 позапланові. Під час проведення функціонального обстеження станом на 26 червня 2020 р. Головний спеціаліст вже здійснила 3 позапланові аудити та 1 плановий. Позапланові аудити здійснюються за окремими завданнями Голови НАДС.

Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи

Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи (далі в цій частині – Головний спеціаліст). Дана посада була введена в органах влади та місцевого самоврядування в 2014 року після початку агресії Російської Федерації на території України. Основна мета посади - це реалізація мобілізаційних заходів, які передбачені законодавством. Основні завдання посади: виконання мобілізаційних планів та мобілізаційних завдань з бронювання і розбронювання працівників НАДС, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу та Української школи урядування (УШУ).

Службовець який займає посаду Головного спеціаліста працює з 27 січня 2020 року та на момент проведення функціонального обстеження, зокрема інтерв'ю (10 червня 2020 року) службовець ще займається детальним вивченням специфіки виконання роботи в межах своїх посадових обов'язків.

Дана функція є допоміжною проте обов'язковою для НАДС, Головний спеціаліст безпосередньо підпорядковується голові НАДС. Виконання даної функції неможливо передати в Управлінню з питань персоналу (спеціалісту який веде військовий облік), оскільки потребує певного рівня доступу до секретної інформації. Разом з тим даний службовець допомагає час від часу вести військовий облік та йому доручають роботу з цивільної оборони. Враховуючи те, що основна координація роботи відбувається з Міністерством економіки, доцільно розглянути можливість, щоб посадові особи які відповідають за мобілізаційну роботу були службовцями міністерства оборони чи міністерства економіки, і мали безпосереднє робоче місце в ЦОВВ.

В органах влади де існує посада спеціаліста з мобілізаційної роботи покласти на них обов'язки виконання функцій цивільної оборони. Це в свою чергу дозволить більш раціонально використовувати ресурси: людські (кількість та якість), часові (робочий час) та фінансові (оплата праці, забезпечення і утримання робочого місця).

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях

Метою діяльності Міжрегіонального управління НАДС у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) є виконання функцій НАДС на відповідній території, забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби і сфері служби в органах місцевого самоврядування. Місія діяльності Міжрегіонального управління, на думку опитаних начальника управління та його заступника, - бути сервісним територіальним центром для служб управління персоналом, а також державних службовців з надання їм методичної допомоги.

Серед ключових, фундаментальних функцій Міжрегіонального управління, які обумовлюють його призначення в структурі НАДС, було названо 6 функцій, у т.ч. контрольні функції, які були зняті з НАДС. На думку представників Міжрегіонального управління, зміни до Закону України «Про державну службу», якими з НАДС зняті контрольні функції, спричинили багато проблем, оскільки певні законодавчі норми не виконуються (наприклад, про підвищення кваліфікації, прийняття, звільнення державних службовців) і у державного службовця, права якого порушено, лише один вихід – звертатися з позовом до суду. За оцінками опитаних представників Міжрегіонального управління, після внесення цих змін можливо 10%, або й лише 5% таких державних службовців звертаються до суду. Раніше більша частка таких державних службовців зверталася до Міжрегіонального управління.

Не зважаючи на те, що контрольні функції більше не є функціями НАДС, державні службовці все одно продовжують звертатися до Міжрегіонального управління. За словами опитаних представників Міжрегіонального управління, відповіді на такі звернення беруться до уваги судами під час судових розглядів.

Три функції названо як важливі для діяльності Міжрегіонального управління і властиві для його завдань. Також 2 функції є допоміжними для виконання функції/функцій іншого структурного підрозділу та 1 другорядною (беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції).

На додаток до функцій, визначених Положенням про міжрегіональні управління, Міжрегіональне управління НАДС у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях також здійснювало погодження проектних показників обсягу державного замовлення конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за місцем розташування закладу освіти.

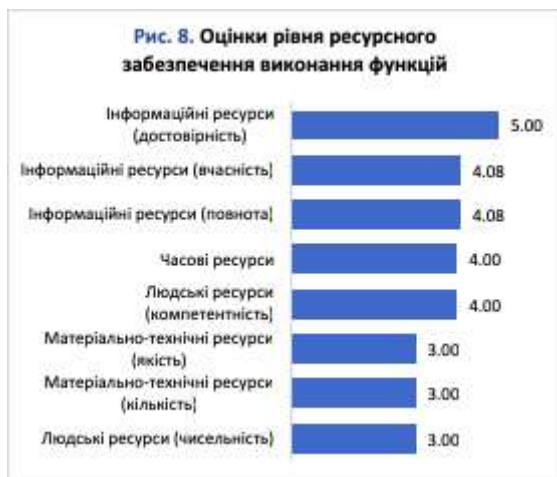
В частині надання узагальнюючих роз'яснень, на думку опитаних керівників Міжрегіонального управління, є потреба пристосовувати надані узагальнюючі роз'яснення до кожного окремого випадку, оскільки в узагальнюючому роз'ясненні не можливо відобразити всю специфіку того чи іншого випадку. Служби управління персоналом органів державної влади та місцевого самоврядування все одно звертаються до Міжрегіонального управління із запитання, як застосовувати узагальнюючі роз'яснення.

Тільки в частині однієї функції («узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення») Міжрегіональне управління є одноосібним виконавцем, у виконанні решти 11 функцій взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС або іншими органами влади та організаціями. При цьому при виконанні 7 функцій Міжрегіональне управління є головним виконавцем та бере участь у виконанні 4 інших функцій.

Серед функцій Міжрегіонального управління, на виконання яких витрачається найбільше робочого часу працівників, такі:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 25%;
- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах - 25%;
- здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг – 15%;
- здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України – 8%;
- вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів – 5%.

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 8) найкраще Міжрегіональне



управління забезпечене інформаційними ресурсами (достовірність). У Міжрегіональному управлінні впроваджено систему електронного документообігу «Мегаполіс» (усі працівники, не зважаючи на карантин, отримали електронні ключі для роботи в системі). Однак, як виявилось, Мегаполіс не розрахований на те, що ТО є юридичними особами.

Найгірше Міжрегіональне управління забезпечене матеріально-технічними ресурсами (якість та кількість) та людськими ресурсами (чисельність). Матеріально-технічне забезпечення Міжрегіонального управління потребує покращення. Для надання послуг органам місцевого самоврядування бажано б мати відомчий автотранспорт. Проблемою в діяльності Міжрегіонального управління є недостатня штатна

чисельність і низький рівень заробітної плати, що робить його неконкурентоспроможним на ринку праці.

Оцінки рівня ресурсного забезпечення в розрізі окремих функцій однакові майже за всіма функціями (на рівні 3.75), лише щодо проведення службових розслідувань ресурсне забезпечення оцінено трохи вище (4.00).

Під час інтерв'ю з начальником та заступником начальника Міжрегіонального управління обговорювалися перспективи розвитку міжрегіональних управлінь та їхній функціонал. На їхню думку, потрібно відновити контрольні функції НАДС, але в іншому форматі. Можливо не потрібно у вигляді здійснення планового контролю (планових перевірок), а більший акцент зробити на захист прав державних службовців.

Перспективним напрямом діяльності міжрегіональних управлінь може стати надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування, зокрема об'єднаним територіальним громадам (особливо це актуально в процесі реформи децентралізації). Працівники Міжрегіонального управління в Житомирській області уже багато років проводять таку діяльність. Зокрема, укладаються договори з органами місцевого самоврядування на проведення аудиту їхніх внутрішніх документів. Упродовж дня працівники Міжрегіонального управління працюють у відповідному органі місцевого самоврядування, оцінюючи внутрішні документи з питань кадрового діловодства. За результатами

надаються пропозиції, як удосконалити певні документи. На завершення проводиться семінар за участі всіх зацікавлених посадових осіб. Надалі працівники Міжрегіонального управління відвідують цей орган місцевого самоврядування і детальніше працюють над певними питаннями.

Ще одним перспективним напрямом діяльності міжрегіональних управлінь НАДС могло б бути створення територіальних центрів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Такі центри можливо зробити на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації. Наступним етапом в розвитку міжрегіональних управлінь могло б бути проведення незалежного оцінювання державних службовців (раз на рік складати тести) та їхніх особистих якостей (оскільки на сьогодні, наприклад, лідерські якості оцінюються кожним органом по-різному). Такий формат оцінювання державних службовців міг би створити можливості для їх ротації між органами державної влади.

Щодо координації діяльності ТО в центральному апараті, на думку опитаних представників Міжрегіонального управління, можливо такі функції мав би виконувати самостійний структурний підрозділ (відділ або сектор), підпорядкований безпосередньо Голові НАДС. Чисельність ТО становить майже половину чисельності працівників НАДС. Для ефективної координації їхньої діяльності можливо навіть запровадити посаду заступника Голови НАДС з питань ТО. Також НАДС міг би ефективніше використовувати професійний потенціал ТО, тестуючи на них проекти НПА (наприклад, наказ про особову картку суперечить низці НПА, якби представники ТО були залучені до його обговорення, то ці суперечності були б виявлені).

Під час інтерв'ю обговорювався варіант переведення працівників ТО в структуру центрального апарату НАДС та централізації функцій з кадрового діловодства, бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення. На думку опитаних представників Міжрегіонального управління, на перший погляд, це непогана ідея, але виникає набагато більше ризиків. Зокрема, це призведе до втрати Міжрегіональним управлінням самостійності, оперативності в прийнятті рішень (наприклад, відрядження треба буде погоджувати в центральному апараті, бухгалтерські документи треба буде збирати на місці та передавати в Київ). Крім того, втрата Міжрегіональним управлінням статусу юридичної особи призведе до зниження його іміджу серед місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) реалізує політику держави в сфері державного управління на території Волинської та Рівненської областей. Дане Міжрегіональне управління було утворено шляхом об'єднання двох Міжрегіональних управлінь в 2015 році. Основна мета діяльності Міжрегіонального управління це - проведення роз'яснювальної роботи і надання методичної допомоги державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування. Основні завдання, які виконує Міжрегіональне управління наступні:

1. Проведення роз'яснювальної роботи:

- Проведення навчальних заходів, зустрічі з державними службовцями з питань застосування законодавства про державну службу та змін до нього (в офлайн та онлайн форматах).
- Робота зі зверненнями громадян, посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування (письмові та телефонні запити).

Крім того, Міжрегіональне управління виконує функції:

1. Узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах

масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

3. Здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах.
4. Здійснюють контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території.
5. Вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.
6. Беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції.
7. Здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг
8. Вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності.
9. Здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України.

Міжрегіональне управління в місяць проводить в середньому: 4 навчальних заходи; опрацьовує близько 40 письмових звернень та відповідає на 80 - 120 телефонних звернень. Серед основних видів порушень наступні: неправильне призначення рангів, розгляд дисциплінарних справ, некоректне нарахування стажу роботи на державній службі, порушення етики поведінки на робочу місці, порушення при проведенні конкурсів.

З початку запровадження карантинних заходів навчання було переведено в онлайн формат через комунікаційну платформу Zoom, що дало можливість оперативно організувати продовження навчання на надання консультацій і роз'яснень та показало позитивний результат застосування.

Дана кількість звернень обумовлена тим, що апарат НАДС почав надавати загальні роз'яснення, а наше завдання надавати більш деталізовані зазначає в ході інтерв'ю Начальник Міжрегіонального управління (04 червня 2020 року). Досить часто значна частина звернень обумовлена тим, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування не готові брати відповідальність за прийняття рішення, і прагнуть отримати письмове роз'яснення від НАДС.

На думку Начальника Міжрегіонального управління доцільно повернути контролюючу функцію в повноваження Міжрегіонального управління це дасть змогу захищати права державних службовців. Оскільки, як показує існуюча практика державні службовці не готові йти до суду при порушенні їх прав, відповідно право на захист свої прав нівелюється. В період коли контрольна функція була в повноваженнях Міжрегіонального управління її виконання займало 60-70% робочого часу це 12 планових та 4-8 позапланових перевірок на рік.

Основні перепони з якими зіштовхнулось Міжрегіонального управління це рівень підготовки державних службовців які працюють в службах управління персоналом на місцях. А також, низький рівень матеріально-технічного забезпечення та повнота отримання інформації.

Потенціал для покращення роботи Міжрегіонального управління знаходиться в площині підвищення престижу державної служби та залучення більш професійних фахівців в тому числі через роботу з молоддю. Крім того, є потреба в значному підвищенні рівня оплати праці в Міжрегіональних управліннях. Оскільки, в порівнянні з іншими органами влади на місцях та органами місцевої влади в Міжрегіональному управлінні рівень оплати праці значно нище. Це призводить до того, що молоді фахівці які приходять на роботу в Міжрегіональне управління через 2-3 роки отримавши досвід роботи переходить працювати в інший орган влади. Як результат, Міжрегіональне управління підготовлює фахівців для інших органів влади та органів місцевого самоврядування.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) реалізує політику держави в сфері державного управління на території Дніпропетровської та Запорізької областей. Основною метою діяльності Міжрегіональне управління визначає забезпечення реалізації державної політики в сфері державної служби в Дніпропетровській та Запорізькій областях. Для забезпечення реалізації даної мети Міжрегіональне управління виконує наступні завдання:

- Надання методично-консультативної допомоги Службам управління персоналом органів державної влади та місцевого самоврядування.
- Проведення комунікативних заходів в межах яких надаються відповіді на актуальні питання проходження державної служби в органах державної влади та органах місцевого самоврядування (порядок вступу на державну службу, етична поведінки, щорічне оцінювання, тощо).
- Проведення вибінарів (1-1,5 години) де розглядаються як конкретні питання, наприклад добір в умовах карантину, розробка посадових інструкцій чи загальний огляд змін до законодавства про державну службу (в режимі питання - відповіді).
- Надання консультацій та роз'яснень з питань застосування законодавства про державну службу.

Функції Міжрегіонального управління:

1. Узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».
3. Здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах
4. Здійснюють контроль за додержанням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території . *(Відсутній унормований механізм контролю).*
5. Розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»(п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
6. Направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В». *(п.14 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).*
7. Розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. *(п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019)*9) розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. *(п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).*

8. Проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби. (*Порядок 393 втр.чинність ПКМУ №366 від 13.05.2020*).
9. Вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.
10. Беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції
11. Здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
12. Вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності
13. проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС. (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
14. Здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України.
15. У межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС. (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
16. Затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території (*абз. 2 ч. 4 ст.3 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
17. Оскаржувати в судовому порядку невиконання державними органами, їх посадовими особами вимог Управлінь про скасування рішень з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу; про усунення порушень прав державного службовця; про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби. (*функція викладена в не актуальній редакції, потребує приведення у відповідність з функцією НАДС щодо самопредставництва ТО в судах*).

Міжрегіональне управління запровадило практику проведення вебінарів та навчальних заходів з 2018 року це суттєво зменшило кількість звернень. Основний результат навчання яке проводить Міжрегіональне управління відсутність повторних звернень з питань, що розглядаються під час навчання. До запровадження карантинних заходів Міжрегіональне управління проводило по 2 заходи в кожній області на місяць в оффлайн форматі, та один захід раз на 2 тижні в онлайн форматі. В місць в середньому Міжрегіональне управління опрацьовує 70-85 телефонних звернень та 10-25 письмових звернень. Щочетверга Міжрегіональне управління проводить особистий прийом громадян в середньому на який приходять 4-5 особи. В період коли серед функцій Міжрегіонального управління було проведення службових розслідувань в середньому проводили 25 на місяць. Як зазначає в ході інтерв'ю (04 червня 2020 року) Начальник Міжрегіонального управління існує потреба в поверненні

контрольної функції. Оскільки, з вересня 2019 року є звернення щодо порушення прав державних службовців.

Потенціал покращення роботи Міжрегіонального управління лежить в площині розвитку методичної бази особливо в сфері законодавства про органи місцевого самоврядування. Наразі дане питання є актуальним у зв'язку з проведенням реформи децентралізації, зокрема ліквідації районів. Є потреба в оновленні та приведенні у відповідності до змін в законодавстві типового положення про Міжрегіональні управління, розробка та впровадження положення про кожне Міжрегіональне управління (Наказ НАДС). При поверненні контрольної функції доцільним буде збільшення чисельності Міжрегіонального управління для можливості проведення планових та позапланових перевірок. Також, є потреба в підсиленні та оновленні технічної бази (комп'ютери та офісна техніка) та збільшення рівня оплати праці. Оскільки, в порівнянні з іншими територіальними органами в Міжрегіональному управлінні рівень оплати праці значно нищий.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Донецькій та Луганській областях

Метою діяльності Міжрегіонального управління НАДС у Донецькій та Луганській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) – виступати «містком» між Києвом і регіонами, донесення політики у сфері державної служби до регіонів, до структурних підрозділи обласних і районних державних адміністрацій (бути провайдером політики НАДС). Серед ключових завдань, які виконує Міжрегіональне управління:

- роз'яснення законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;
- консультативно-методичне забезпечення служб управління персоналом органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (особливо в контексті утворення об'єднаних територіальних громад, багато людей переходять з державної служби на службу в органи місцевого самоврядування, немає співвідношення між категоріями і рангами служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, відповідно, звертаються до Міжрегіонального управління за роз'ясненнями);
- відповіді на звернення (не всі державні службовці знають, що НАДС не розглядає скарги, усе одно звертаються, Міжрегіональне управління надає відповіді на ці звернення; багато запитань стосується підвищення кваліфікації, виконання загальних професійних програм, у зв'язку з карантинном не всі можуть дистанційно навчатися і т.ін.).

Серед 8 функцій, які виконує Міжрегіональне управління, було названо 6 як важливі для діяльності Міжрегіонального управління і властиві для його завдань. Інші 2 функції є другорядними щодо завдань Міжрегіонального управління («вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності» та «здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України»). На додаток до функцій, передбачених Положенням, Міжрегіональне управління також здійснює консультативно-методичний супровід служб управління персоналом органів виконавчої влади.

При виконанні чотирьох функцій Міжрегіональне управління є одноосібним виконавцем, зокрема:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах;

- беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції;
- здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг.

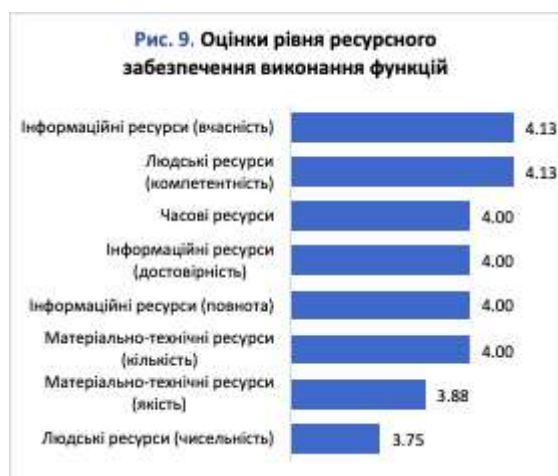
У виконанні решти 4 функцій Міжрегіональне управління взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС або іншими органами влади та організаціями, беручи участь в обговоренні пропозицій, підготовлених іншими структурними підрозділами/посадовими особами.

Серед функцій Міжрегіонального управління, на виконання яких витрачається найбільше робочого часу працівників, такі:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 25%;
- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах – 25%;
- здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг – 20%;
- вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів – 10%.

На виконання інших 4 функцій Міжрегіонального управління витрачається по 5% робочого часу працівників.

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 9) найкраще Міжрегіональне управління забезпечене інформаційними ресурсами (вчасність) та людськими ресурсами (компетентність). В плані інформаційного забезпечення начальник Міжрегіонального управління позитивно відзначила нещодавно запроваджену НАДС практику проведення нарад в Zoom. Щодо інформаційних ресурсів було зазначено потребу у створенні сторінок міжрегіональних управлінь на сайті НАДС, де була б можливість викладати інформацію про діяльність, новини.



Найгірше Міжрегіональне управління забезпечене людськими ресурсами (чисельність) та матеріально-технічними ресурсами (якість), зокрема приміщення в Луганській області досить скромне (що є загальною проблемою в Северодонецьку).

У розрізі окремих функцій оцінки ресурсного забезпечення 6 функцій сягають 4 балів і вище, тоді як щодо двох функцій рівень забезпечення оцінено в 3.8 бала («узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення» та «надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в

разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на

яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»).

Серед протиріч, правових колізій у реалізації завдань Міжрегіонального управління називалися суперечності в законодавстві. Зокрема, в Донецькій та Луганській областях відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» можливо призначати на посади державної служби без проведення конкурсу. У 2015 році, при прийнятті цього закону, це було виправдано. У 2016 році набув чинності Закон України «Про державну службу», який передбачає тільки конкурсну процедуру вступу на державну службу. Однак ще й досі Донецька та Луганська обласні державні адміністрації продовжують призначати державних службовців без проведення конкурсу. Хоча створені конкурсні комісії і немає перешкод для проведення конкурсів. У 2017-2018 рр. було 50 таких призначень, при цьому деякі особи призначалися по декілька разів. Це порушує права громадян на рівний доступ до державної служби.

Також стаття 25 Закону України «Про відпустки» передбачає, що на період проведення антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил державні службовці можуть перебувати у відпустці. Є державні службовці, які кожен рік надсилають заяви на відпустку. Таким службовцям іде стаж державної служби. Це не вакантні посади, обов'язки покладаються на інших працівників. У кожному органі в Донецькій і Луганській областях є по 1-2 таких працівники.

Щодо можливого дублювання функцій начальник Міжрегіонального управління називала випадки, коли служби управління персоналом звертаються за роз'ясненнями, хоча самі могли б отримати необхідну відповідь, вивчивши нормативно-правові акти. Працівникам Міжрегіонального управління інколи доводиться переглядати до 20 підзаконних актів, щоб дати відповіді. Але запровадження узагальнюючих роз'яснень приборало такі ситуації.

Під час інтерв'ю з начальником Міжрегіонального управління обговорювалися перспективи розвитку міжрегіональних управлінь та їхній функціонал. На її думку, перспективним напрямом може бути надання консультативно-методичної допомоги службам управління персоналом. Наприклад, для запровадження HR MIS працівники Міжрегіонального управління могли б пройти тренінг для тренерів і надалі навчати служби управління персоналом інших органів.

Також перспективним є створення центрів оцінювання в регіонах для незалежного оцінювання кандидатів на посади державної служби. Однак, у Донецькій області, наприклад, погане транспортне сполучення, не всім громадянам буде зручно приїжджати до центру оцінювання. У центрах можливо проводити оцінювання і інших компетентностей, наприклад, лідерства, навичок комунікацій. Але для цього треба більше ресурсів Міжрегіональним управлінням, зокрема людських ресурсів.

На думку начальника Міжрегіонального управління, те, що з НАДС зняли контрольні функції, добре. Контроль у тому вигляді, яким він був – не на часі. Територіальні органи по-різному виконували ці функції, деякі робили більший наголос на покарання. Міжрегіональне управління в Донецькій та Луганській областях робило наголос на наданні консультативної допомоги, щоб у подальшому виправити виявлені помилки. Відповідно не було випадків, коли органи влади відмовлялися від виконання наданих рекомендацій. Скоріше це має бути аудит або надання консультативно-методичної допомоги.

Щодо координації діяльності ТО в центральному апараті, на думку начальника Міжрегіонального управління, такі функції мав би виконувати окремий структурний підрозділ), напряму підпорядкований Голові НАДС.

Під час інтерв'ю обговорювався варіант переведення працівників ТО в структуру центрального апарату НАДС та централізації функцій з кадрового діловодства, бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення. На думку начальника управління, серед переваг такого варіанту підвищення статусу та категорії працівників Міжрегіонального управління. З іншого боку, виникатимуть незручності у забезпеченні діяльності Міжрегіонального управління (укладання договорів, оплата послуг).

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) реалізує політику держави в сфері державного управління на території підконтрольних йому областей. Основна мета діяльності забезпечення виконання на регіональному рівні закону України про державну службу органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Основні завдання які виконує Міжрегіональне управління:

1. Контроль дотримання законодавства в сфері державної служби.
2. Надання правої і консультативної підтримки керівникам та органам влади на місцях, зокрема Службам управління персоналом.
3. Представництво в місцевих органах влади, входження в колегії та звітування про роботу (співдоповідачі зі Службами управління персоналом, підготовка та подача звітів).
4. Надання методично-консультативної допомоги органам місцевого самоврядування (семінари, навчання, роз'яснення, вебінари).

Основні функції, які виконує Міжрегіональне управління:

1. Узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».
3. Здійснює розгляд звернень, запитів на інформацію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, що стосуються застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, надає на них узагальнені відповіді, крім тих, вимоги до порядку розгляду та надання відповіді на які визначено законом *(не унормовано)*.
4. Забезпечує в установленому законодавством порядку доступ до публічної інформації, розпорядником якої є НАДС, а також розгляд запитів на інформацію *(не унормовано)*.
5. Здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах.
6. Здійснюють контроль за додержанням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території . *(Відсутній унормований механізм контролю)*.
7. Розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»(*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
8. Направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В». (*п.14 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
9. Розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).

10. Проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби. (*Порядок 393 втр.чинність ПКМУ №366 від 13.05.2020*).
11. Вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.
12. Беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції.
13. Здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*)¹³ здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
14. Вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності.
15. Проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС. (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
16. Здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України.
17. У межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС. (*п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
18. Затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території (*абз. 2 ч. 4 ст.3 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019*).
19. Оскаржувати в судовому порядку невиконання державними органами, їх посадовими особами вимог Управлінь про скасування рішень з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу; про усунення порушень прав державного службовця; про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби. (*функція викладена в не актуальній редакції, потребує приведення у відповідність з функцією НАДС щодо самопредставництва ТО в судах*).

Під час інтерв'ю (26 травня 2020 року) Начальник Міжрегіонального управління зазначив, що не дивлячись на те, що для органів місцевого самоврядування Міжрегіональне управління здійснює тільки методично-роз'яснювальну роботу проте, вони отримують звернення, щодо порушення прав посадових осіб місцевого самоврядування. Функції контролю та дисциплінарних проваджень ніхто не здійснює, але в цьому є необхідність. Також, він вбачає потребу в поверненні контрольної функції для забезпечення реалізації прав державних службовців.

Потенціал покращення роботи Міжрегіонального управління можливий за наступними напрямками: сталість державного управління, покращення системи комунікацій, зокрема створення дієвої системи зворотнього зв'язку, створення методичного забезпечення з покроковим планом дій під час реорганізації органів влади, забезпечення реалізації прав державних службовців при ліквідації органу влади. Є необхідність в створенні якісної системи аналітики, що буде можливо після впровадження в роботу програмного комплексу HR MIS. Крім того, є потреба в оновленні матеріально-технічної бази (комп'ютерне та офісне обладнання, програмне забезпечення). Створення можливостей для підвищення кваліфікації на актуальні та практичні теми. А також, існує необхідність в підвищенні рівня оплати праці та впровадження соціального пакету, якого наразі не має.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) реалізує політику держави в сфері державного управління на відповідній території. Основна мета діяльності Міжрегіональне управління надання роз'яснювальної та методичної допомоги з дотримання законодавства, а також розробка пропозицій до законодавства про державну службу. Для реалізації мети діяльності Міжрегіональне управління виконує завдання, а саме:

- Проведення роз'яснювальної роботи: проведення навчально-інформаційних семінарів для Служб управління персоналом з питань застосування законодавства про державну службу; надання консультацій через гарячу лінію.
- Збір, обробка та узагальнення потреби в підвищенні кваліфікації державних службовців (кількість державних службовців та тематики навчання).
- Надання роз'яснювально-консультаційної допомоги для органів місцевого самоврядування.
- Здійсненн інформаційної підтримки роботи Міжрегіонального управління (введенн сторінок в соціальних мережах).
- Підготовка та подання звітності до апарату НАДС (проведенні заходи, аналітичні та фінансові звіти).
- Надання відповідей на запити на доступ до публічної інформації та на адвокатські запити.
- Розробка пропозицій щодо змін в законодавстві про державну службу.

Основні функції, які виконує Міжрегіональне управління:

1. Узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».
3. Здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах.
4. Здійснюють контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території. *(Відсутній унормований механізм контролю).*
5. Розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»(п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-ІХ від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
6. Направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного

службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В». (п.14 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).

7. Розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. (п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
8. Проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби. (Порядок 393 втр.чинність ПКМУ №366 від 13.05.2020).
9. Вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.
10. Беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції.
11. Здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг (п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
12. Вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності.
13. Проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС. (п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
14. Здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України.
15. У межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС. (п.19 ч.3 ст.13 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
16. Затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території (абз. 2 ч. 4 ст.3 ЗУ 889 виключено ЗУ 117-IX від 19.09.2019, функція не діє з 25.09.2019).
17. Оскаржувати в судовому порядку невиконання державними органами, їх посадовими особами вимог Управлінь про скасування рішень з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу; про усунення порушень прав державного службовця; про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби. (функція викладена в не актуальній редакції, потребує приведення у відповідність з функцією НАДС щодо самопредставництва ТО в судах).

Як зазначає в ході інтерв'ю (04 червня 2020 року) Начальник Міжрегіонального управління навчання вони проводять спільно з Львівським регіональним інститутом державного управління НАДУ. Наразі навчання проходить в онлайн форматі. До введення карантинних обмежень проводили на рік 4 одноденних навчання із залученням 40-50 осіб. Один раз на тиждень працює гаряча лінія для надання

консультацій в середньому отримують біля 20 запитів. В місяць Міжрегіональне управління отримує в середньому 50-60 запитів від державних службовців та близько 80 від органів влади. А також, близько 20 запитів від органів місцевого самоврядування, основне спрямування - це переведення з державної служби в органи місцевого самоврядування. Міжрегіонального управління активно здійснює висвітлення найактуальніших питань та найчастіших запитів на сторінках соціальних мереж. Для того, щоб зменшити зловживання з боку Служб управління персоналу територіальних органів влади надають узагальнені роз'яснення, а при необхідності вже деталізовані. Також, Міжрегіональне управління проводить семінари для державних службовців з роз'яснення їх прав. Крім, того Міжрегіональне управління розробляє пропозиції до змін в законодавство про державну службу зокрема, пропозиції до постанови про ранги державних службовців та пропозиції до концепції оплати праці.

Дублюючою функцією, яку виконує апарат НАДС на думку Начальник Міжрегіонального управління є 10) вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.

Потенціал покращення роботи Міжрегіонального управління в площині відновлення контролюючої функції з її модифікацією. А саме, створення механізму запобігання порушень: проведення навчання у разі фактів порушень, здійснення попереджень, накладання адміністративних штрафів. Крім, того доцільним є відхід від старої системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та впровадження інноваційних методів навчання на актуальні та практичні теми, як в оффлайн так і в онлайн форматах. Існує необхідність в підвищенні рівня оплати праці, оскільки є відставання порівняно з іншими територіальними органами влади. Доцільним також є створення для працівників Міжрегіонального управління механізмів професійного та кар'єрного зростання, які наразі відсутні. Потребують удосконалення підходи до координації роботи Міжрегіональних управлінь з центральним апаратом НАДС зокрема, координація роботи з різними структурними підрозділами центрального апарату НАДС. Розширення можливостей для підвищення кваліфікації керівництва та працівників Міжрегіонального управління. Розроблення регламенту роботи Міжрегіональних управлінь та апарату НАДС.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь

Метою діяльності Міжрегіонального управління НАДС в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) є реалізація державної політики у сфері державної служби на відповідній території. Центральне місце серед завдань Міжрегіонального управління посідає методична, консультативна допомога службам управління персоналом. Відповідно, і основними функціями є надання консультативної, методичної допомоги в сфері державної служби та вивчення потреб у навчанні.

У ході функціонального обстеження працівники Міжрегіонального управління заповнили формуляри до 16 функцій, зокрема й щодо тих, які були зняті з НАДС в 2019 році, а саме:

- здійснює контроль за додержанням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території;
- проводить в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби.

На додаток до функцій, визначених у Положенні про міжрегіональні управління, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь також виконує функції:

- проводить комунікативні заходи щодо популяризації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування серед різних верств населення, у т.ч. учнівської та студентської молоді;
- в межах угоди про співпрацю надає консультації спеціалістам місцевих центрів з надання вторинної безоплатної допомоги з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- представляє інтереси Міжрегіонального управління, НАДС та інших осіб в судових процесах;
- здійснює розгляд звернень, запитів на інформацію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, що стосуються застосування Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, надає на них відповіді, крім тих, вимоги до порядку розгляду та надання відповіді на які визначено законом;
- проводить особисті прийоми громадян у режимі очного спілкування та в онлайн-режимі;
- сприяє, в межах повноважень, передбачених законом, діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації (в межах угоди про співпрацю), у реалізації підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва;
- забезпечує висвітлення інформації про діяльність НАДС, його територіальних органів у засобах масової інформації, в тому числі соціальних мережах, організовує проведення заходів з питань, що належать до компетенції територіального підрозділу НАДС.

Серед ключових, фундаментальних функцій Міжрегіонального управління, які обумовлюють його призначення в структурі НАДС, було названо 5 функцій, у т.ч. одна контрольна функція, яка була знята з НАДС:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- здійснює методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах;
- вивчає та узагальнює потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів;
- здійснює розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг;
- здійснює контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території.

На думку начальника Міжрегіонального управління, зміни до Закону України «Про державну службу», якими з НАДС зняті контрольні функції, - «це удар по державних службовцях, коли суди не сформовані». Треба прибрати зміни до Закону України «Про державну службу», внесені в 2019 році, оскільки на сьогодні оспорити результати конкурсу не можливо, можливо оспорити тільки діяльність конкурсної комісії. На контрольні функції попит залишається. Наприклад, при зміні керівництва якогось органу, коли апарат залишається незмінним, до Міжрегіонального управління зверталися із проханням провести перевірку стану дотримання законодавства. Без контрольних функцій фактично не можливо здійснювати державне управління. Сьогодні залишилася тільки дисциплінарна відповідальність за порушення законодавства про державну службу, але вона застосовується лише в окремих випадках. Були випадки, що при розгляді справ у суді до Міжрегіонального управління звертаються з суду з

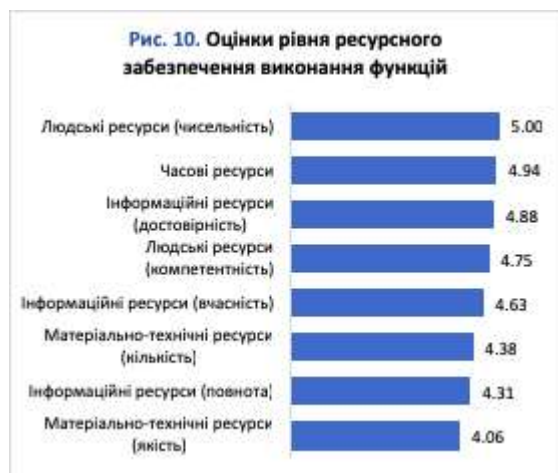
проханням провести дисциплінарне розслідування по справі, оскільки апарат суду не займається цими питаннями, у них немає фахівців, щоб провести таке розслідування.

Участь міжрегіональних управлінь у вивченні навчальних потреб ще недостатньо врегульована. Вони виступають ланкою між закладами вищої освіти і НАДС. Вони вивчають потреби, передають інформацію в центральний апарат НАДС. Однак, заклади вищої освіти звертаються до Міжрегіонального управління з тим, щоб його працівники спілкувалися з органами влади, вивчали їхні потреби. Загалом ця функція властива завданням міжрегіональних управлінь, але потрібен більш чіткий механізм. Система вивчення навчальних потреб створена, але вона ще не працює повною мірою. Наприклад, по потребам у підготовці деякі органи можуть подати інформацію, деякі можуть не подати. Зміст цієї функції міжрегіональних управлінь потребує уточнення.

Сім функцій названо як важливі для діяльності Міжрегіонального управління і властиві для його завдань. Також 1 функція є допоміжною та 3 другорядними. Міжрегіональне управління одноосібно виконує 5 функцій, серед яких додаткові функції, які не передбачені прямо Положенням про міжрегіональні управління, та функція щодо проведення службових розслідувань. При виконанні інших 11 функцій Міжрегіональне управління взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС або іншими органами влади та організаціями. При цьому при виконанні 4 функцій Міжрегіональне управління є головним виконавцем та бере участь у виконанні 11 інших функцій, надаючи пропозиції іншому структурному підрозділу/посадовій особі/особам, які є головним виконавцем.

Серед функцій Міжрегіонального управління, на виконання яких витрачається найбільше робочого часу працівників, такі:

- здійснює розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг – 35%;
- здійснює методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах – 25%;
- вивчає та узагальнює потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів – 15%;
- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 10%.



На виконання інших 12 функцій Міжрегіонального управління витрачається від 0.3 до 5% робочого часу працівників.

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 10) найкраще Міжрегіональне управління забезпечене людськими ресурсами (чисельність), часовими ресурсами та інформаційними ресурсами (достовірність). Найгірше Міжрегіональне управління забезпечене матеріально-технічними ресурсами (якість та кількість) та інформаційними ресурсами (повнота).

Актуальною проблемою в ресурсному забезпеченні Міжрегіонального управління є низький рівень оплати праці.

Оцінки рівня ресурсного забезпечення в розрізі окремих функцій коливаються в межах від 4.13 до 4.88.

Під час інтерв'ю з начальником Міжрегіонального управління обговорювалися перспективи розвитку міжрегіональних управлінь та їхній функціонал. На його думку, перспективним напрямом діяльності міжрегіональних управлінь може стати надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в питаннях управління загалом та управління людськими ресурсами зокрема. Цим зараз ніхто не займається, у центрах розвитку місцевого самоврядування немає фокусу на ці питання. Також є попит на проведення функціональних обстежень органів влади, що особливо корисно при реорганізації органів влади. Зараз усі структурні підрозділи обласних і районних державних адміністрацій мають статус юридичних осіб, вони всі державні органи, вони повинні мати керівника державної служби. Відповідно, є потреба в обстеженні того, як виконуються функції управління державною службою.

На думку начальника Міжрегіонального управління, конкурс «Кращий державний службовець» можна було б зберегти, оскільки потрібно запроваджувати певні заходи стимулювання. Роль міжрегіональних управлінь – бути адміністраторами управління реформою державного управління на місцях, вони мали б активно долучатися до впровадження системи HR MIS.

Відновлення контрольних функцій міжрегіональних управлінь могло б відбутися не у формі розгляду скарг, можливо більше здійснення планових перевірок служб управління персоналом.

Щодо координації діяльності ТО в центральному апараті, на думку керівника Міжрегіонального управління, для виконання цих функцій мав би бути створений окремий структурний підрозділ, підпорядкований або Голові, або заступнику Голови НАДС. Функціонально це має бути відділ, який має опікуватися ТО. Якщо позбавити ТО статусу юридичних осіб, то це має бути департамент.

Під час інтерв'ю обговорювався варіант переведення працівників ТО в структуру центрального апарату НАДС та централізації функцій з кадрового діловодства, бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення. На думку начальника Міжрегіонального управління, централізація була б кращою для управлінського процесу. Іміджеві питання в діяльності міжрегіональних управлінь були б на іншому рівні. Це позначилося б на рівні заробітної плати працівників міжрегіональних управлінь.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Полтавській та Кіровоградській областях

Метою діяльності Міжрегіонального управління НАДС у Полтавській та Кіровоградській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) є забезпечити законність, виконання законодавства з питань державної служби на відповідних територіях, слідкувати за дотриманням законодавства, надавати допомогу службам управління персоналом з дотриманням законодавства, роз'яснення, консультації щодо нарахування стажу державної служби, узагальнювати практику на відповідній території.

Завданнями Міжрегіонального управління є визначені Положенням про міжрегіональні управління. Міжрегіональне управління виконує 9 функцій. Під час інтерв'ю з начальником Міжрегіонального управління було зазначено, що Положення не приведені у відповідність до чинного Положення про НАДС (зокрема, в частині здійснення контрольних функцій). Є питання, якими займаються Міжрегіональні управління, але вони не чітко прописано в Положенні.

З 9 функцій 5 є ключовими, фундаментальними для Міжрегіонального управління, які обумовлюють його призначення в структурі НАДС. Зокрема, це такі функції:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України;

- узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення;
- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань;
- здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг.

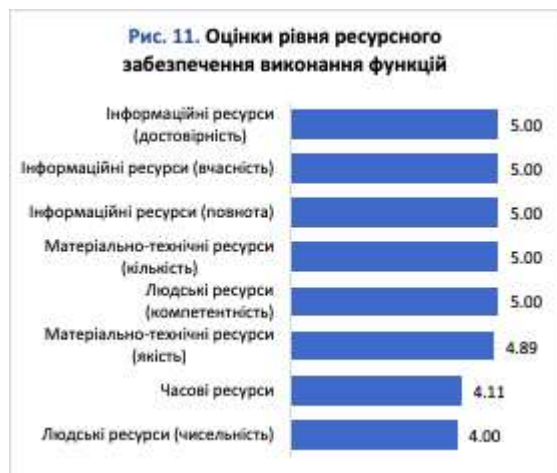
Інші 4 функції є важливими для діяльності Міжрегіонального управління і властиві для його завдань.

При виконанні 5 функцій Міжрегіональне управління є одноосібним виконавцем, у виконанні решти 4 функцій взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС або іншими органами влади та організаціями, беручи участь у виконанні (надає пропозиції іншому структурному підрозділу/посадовій особі/особам, які є головним виконавцем).

Серед функцій Міжрегіонального управління, на виконання яких витрачається найбільше робочого часу працівників, такі:

- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 20%;
- здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України – 12,5%;
- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань – 20%;
- здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг – 12,5%.

На виконання інших 4 функцій Міжрегіонального управління витрачається по 5-7.5% робочого часу працівників.



За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 11) найкраще Міжрегіональне управління забезпечене інформаційними ресурсами (достовірність, вчасність, повнота), матеріально-технічними ресурсами (кількість) та людськими ресурсами (компетентність). Однак, Міжрегіональне управління використовує в своїй діяльності ноутбук, орендований в обласній державній адміністрації. Міжрегіональне управління налагодило свій внутрішній документообіг, було створено внутрішню мережу, використовується спільне редагування документів.

Разом з тим, Міжрегіональне управління як розпорядник публічної інформації має оприлюднювати певні відомості відповідно до Закону України «Про

доступ до публічної інформації», але технічних ресурсів для цього немає. На думку начальника Міжрегіонального управління, потрібно створити окремий сайт або сторінки міжрегіональних управлінь на сайті НАДС з доступом співробітників ТО, щоб вони самі могли розміщувати інформаційні повідомлення (якщо будуть надсилатися в НАДС, а потім НАДС викладатиме, - це буде довго). Під час судових розглядів були прецеденти, коли на адресу Міжрегіонального управління говорили, що деякі документи не оприлюднені. Також виникають проблеми із забезпеченням захисту інформації на комп'ютерах Міжрегіонального управління.

Найгірше Міжрегіональне управління забезпечене людськими ресурсами (чисельність) та часовими ресурсами. Проблема в тому, що окрім основних функцій є багато допоміжних, для виконання яких не вистачає людських ресурсів (наприклад, архівне зберігання документів та здача документів в архів). Деякі функції (пожежна безпека, інструктаж із запобігання корупції перед певними діями) покладені на начальника Міжрегіонального управління, що відволікає його від виконання основних функцій. За час роботи начальника Міжрегіонального управління люди на деяких посадах змінилися 3-4 рази. Причини високої плинності кадрів: низька оплата праці, велике навантаження і низька мотивація.

Оцінки рівня ресурсного забезпечення в розрізі окремих функцій майже однакові за всіма функціями (на рівні 4.63-4.88).

Серед протиріч, правових колізій у реалізації завдань Міжрегіонального управління називалася відсутність права підпису фінансових документів у заступника начальника управління. Перебуваючи у відпустці, начальник змушений підписувати фінансові документи. Таким чином, існує потреба в делегуванні більших повноважень заступнику начальника Міжрегіонального управління.

Під час інтерв'ю з начальником Міжрегіонального управління обговорювалися перспективи розвитку міжрегіональних управлінь та їхній функціонал. На його думку, НАДС міг би централізувати конкурсний відбір на певні посади. Міжрегіональні управління могли б забезпечити незалежність конкурсних відборів на відповідній території. Для цих цілей спільно із регіональними центрами підвищення кваліфікації можливо створити центри оцінювання.

Потребують відновлення контрольні функції міжрегіональних управлінь, оскільки коли їх прибрали, почалися порушення. Водночас, їх можливо відновити у вигляді не перевірки, а наприклад аудиту виконання положень Закону України «Про державну службу» із правом, якщо виявлені недоліки і вони не усунуті, звертатися до центрального апарату відповідного ЦОВВ і НАДС. Проведення службових розслідувань доцільно передати вищестоящим органам. Міжрегіональним управлінням доцільно додати моніторинг проведення конкурсних відборів, щоб вони мали певні повноваження впливу у разі виявлення порушень.

На думку начальника Міжрегіонального управління, необхідно збільшити повноваження у сфері професійного навчання. Наприклад, попередній розгляд документів закладів вищої освіти перед їх поданням на конкурсний розподіл державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації. Ця потреба актуальна для Кіровоградської області, оскільки до останнього часу в області не було закладу вищої освіти, який би готував магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Минулого року прийнято 25 осіб в рамках державного замовлення.

Міжрегіональні управління можуть долучатися до підготовки НПА, щоб їм надсилали проекти НПА і вони таким чином брали участь у формуванні державної політики.

Щодо координації діяльності ТО в центральному апараті, на думку начальника Міжрегіонального управління, координація на рівні сектора достатня, але водночас у кожному структурному підрозділі НАДС має бути визначена посадова особа, в обов'язках якої прописано взаємодію з міжрегіональними управліннями. Також на рівні заступників Голови НАДС має бути визначений заступник, який здійснює координацію міжрегіональних управлінь.

Під час інтерв'ю обговорювався правовий статус міжрегіональних управлінь НАДС. На думку начальника Міжрегіонального управління, доцільно було б у Законі України «Про державну службу» прописати повноваження територіальних органів, щоб не врегульовувати їх підзаконними актами. Це б гарантувало більшу сталість у діяльності міжрегіональних управлінь. Централізація функцій обслуговування в центральному апараті та позбавлення міжрегіональних управлінь статусу юридичних осіб, на думку начальника Міжрегіонального управління, - це крок назад. Серед аргументів на користь такої позиції називалося: проблеми з передачею активів в НАДС, втрата статусу в регіоні. Цим можна зайнятися, коли буде вирішено інші проблеми, а також проведено повну цифровізацію (оцифровано звіти, платіжні та інші фінансові документи; зараз це забирає багато ресурсів).

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) реалізує політику держави в сфері державного управління на відповідній території. Основною метою діяльності являється реалізація державної політики в сфері державної служби на підконтрольній території.

Основні завдання, які виконує Міжрегіональне управління:

- Надання роз'яснень з питань застосування законодавства про державну службу, в тому числі оприлюднюють інформацію в ЗМІ.
- Надання консультативно-методичної допомоги Службам управління персоналом.
- Узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
- Узагальнення практики застосування законодавства про державну та розробка пропозиції до нього.

Основні функції Міжрегіонального управління:

1. Узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення.
2. Надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».
3. Здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах.
4. Здійснюють контроль за дотриманням визначених законодавством про державну службу умов реалізації громадянами права на державну службу на відповідній території. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
5. Розглядають в установленому порядку скарги державних службовців категорій «Б» та «В» щодо прийняття, проходження та припинення державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу». *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
6. Направляють в установленому порядку державним органам, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення, та їх посадовим особам вимоги про скасування рішень державних органів та їх посадових осіб з питань державної служби, які суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу, про усунення порушень прав державного службовця або про скасування результатів конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В». *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
7. Розглядають в установленому порядку скарги учасників конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
8. Проводять в установленому порядку службові розслідування з питань дотримання державними службовцями вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
9. Вивчають та узагальнюють потреби у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на відповідній території, зокрема у підвищенні кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, відповідно до вимог професійних стандартів.

10. Беруть участь у межах повноважень, передбачених законом, у реалізації проектів та виконанні програм у сфері вдосконалення державного управління та державної служби, в тому числі міжнародних, а також програм залучення міжнародної технічної допомоги в рамках виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до їх компетенції.
11. Здійснюють розгляд звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, виявляють та усувають причини, що призводять до подання громадянами скарг.
12. Вносять до НАДС пропозиції щодо вдосконалення форм державної статистичної звітності.
13. Проводять в межах повноважень, визначених законом, в установленому порядку перевірки стану дотримання вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, міст обласного значення на відповідній території, або у будь-яких інших державних органах за дорученням НАДС. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
14. Здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України.
15. У межах повноважень проводять перевірку поданих державними органами наказів (розпоряджень) про оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади та його умови на відповідність вимогам законодавства з питань державної служби та в разі відсутності зауважень передають відповідну інформацію для розміщення на офіційному веб-сайті НАДС. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*
16. Затверджують перелік посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, за поданням керівника державної служби у відповідному органі на відповідній території. *(функції не виконуються підстава Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади" від 19 вересня 2019 року № 117-IX).*

Як зазначає в ході інтерв'ю (11 червня 2020 року) Начальник Міжрегіонального управління вони надають близько 650 усних та письмових консультацій та відповідей на запити на рік, що займає 70% робочого часу. А також, близько 210 методичних консультацій та розглядають близько 330 звернень на рік. Проведенням навчання Міжрегіональне управління не займається, оскільки в штаті немає фахівців необхідної рівня кваліфікації та з досвідом проведення навчальних заходів. Міжрегіональне управління займається узагальненням потреби в підвищенні кваліфікації, а безпосередньо навчання проходить на базі Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ.

Потенціалом покращення роботи Міжрегіонального управління є підвищення кваліфікації працівників за актуальними та практичними темами. Покращення комунікативної взаємодії з центральним апаратом НАДС. Існує потреба в оновленні матеріально-технічної бази (офісної та комп'ютерної техніки). А також, в підвищенні рівня оплати праці, оскільки існуючий рівень оплати праці працівників Міжрегіонального управління є значно нижчий в порівнянні з іншими територіальними органами влади. Це призводить до переходу працівників Міжрегіонального управління в інші органи влади після отримання необхідного досвіду роботи, тобто відпрацювавши 2-3 роки.

Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях

Метою діяльності Міжрегіонального управління НАДС у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях (далі в цій частині – Міжрегіональне управління) є реалізація державної політики у сфері державної служби на певній території.

Найбільш актуальними завданнями в діяльності Міжрегіонального управління були контрольні функції, які були зняті з НАДС змінами до Закону України «Про державну службу» в 2019 р. Також важливим напрямом діяльності Міжрегіонального управління є надання консультативно-методичної допомоги посадовим особам місцевого самоврядування. З цією метою Міжрегіональне управління створює робочу групу, виїжджає до певного органу місцевого самоврядування, де переглядає основні установчі документи, на підставі яких здійснюється діяльність місцевої ради. Співробітники Міжрегіонального управління мають бути компетентні в законодавстві про місцеве самоврядування, службу в органах місцевого самоврядування, вони здійснюють аналіз кадрового забезпечення, вікової структури працівників, планової роботи, організаційної роботи (сесії місцевої ради, апаратні наради, порядок організації діловодства, виконавська дисципліна, порядок проведення конкурсів в органі місцевого самоврядування, формування і ведення особових справ, обчислення стажу, записи в трудових книжках, ефективність роботи з кадровим резервом, проведення щорічної оцінки, атестації). Робота в органі місцевого самоврядування відбувається впродовж 1 чи 2 днів. За результатами готується довідка, включаючи висновки, виявлені недоліки, пропозиції, рекомендації. Після цього результати роботи обговорюються з головою громади. Такий формат роботи дуже потрібний органам місцевого самоврядування, об'єднані територіальні громади звертаються до Міжрегіонального управління з проханням надати таку методичну допомогу. Раніше складали план надання методичної допомоги.

Надання відповідей на звернення громадян (письмові та усні) також серед найважливіших завдань міжрегіонального управління. За словами в.о. начальника Міжрегіонального управління, навіть не зважаючи на те, що наприкінці відповіді на звернення зазначається, що вона не містить нормативних положень, ці відповіді використовуються в судах при розгляді певних справ.

Також актуальним напрямом діяльності Міжрегіонального управління є співпраця з регіональними центрами підвищення кваліфікації. Працівники Міжрегіонального управління проводять лекції, круглі столи в регіональних центрах. Також Міжрегіональне управління займається вивченням потреб у професійному навчанні, їх узагальненням та надсиланням в НАДС.

Серед ключових, фундаментальних функцій Міжрегіонального управління, які обумовлюють його призначення в структурі НАДС, було названо функцію «надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Чотири функції названо як важливі для діяльності Міжрегіонального управління і властиві для його завдань. Також 3 функції є допоміжними для виконання функції/функцій іншого структурного підрозділу.

Тільки в частині однієї функції («здійснюють інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України») Міжрегіональне управління є одноосібним виконавцем, у виконанні решти 7 функцій взаємодіє зі структурними підрозділами НАДС або іншими органами влади та організаціями. При цьому при виконанні 3 функцій Міжрегіональне управління є головним виконавцем та бере участь у виконанні 4 інших функцій.

Серед функцій Міжрегіонального управління, на виконання яких витрачається найбільше робочого часу працівників, такі:

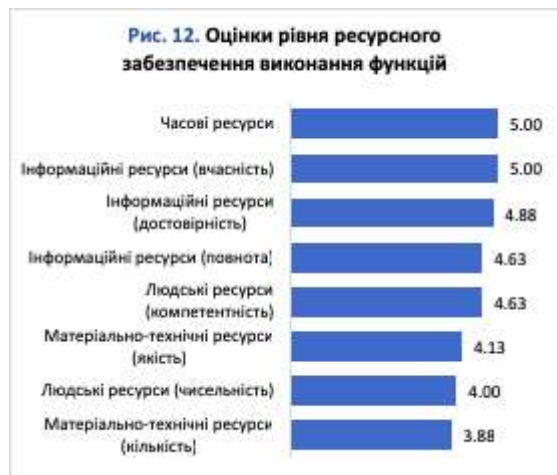
- надають роз'яснення щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації для врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» - 60%;
- узагальнюють практику застосування законодавства з питань, що належать до їх компетенції, готують та вносять НАДС пропозиції щодо його вдосконалення – 20%;

- здійснюють методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в таких органах – 10%.

На виконання інших 5 функцій Міжрегіонального управління витрачається від 0.5 до 5% робочого часу працівників.

Серед функцій Міжрегіонального управління, на які існує попит, проте вони не виконуються, - звернення щодо порушення Закону України «Про державну службу» та законодавства про працю. Наразі це повноваження інспекції з праці. Однак, її працівники не можуть надати відповідь і пересилають звернення до Міжрегіонального управління.

За самооцінкою рівня ресурсного забезпечення виконання функцій (Рис. 12) найкраще Міжрегіональне управління забезпечене часовими ресурсами та інформаційними ресурсами (вчасність).



Найгірше Міжрегіональне управління забезпечене матеріально-технічними ресурсами (якість та кількість) та людськими ресурсами (чисельність).

Оцінки рівня ресурсного забезпечення в розрізі окремих функцій коливаються від 4.25 до 4.75.

У Міжрегіональному управлінні невелика кількість працівників. За словами в.о. начальника Міжрегіонального управління, це єдиний територіальний орган, який мав найменше фінансування порівняно з ТО інших ЦОВВ. Проблемою є низька заробітна плата, що зумовлює плинність кадрів.

Останньому також сприяла невизначеність з існуванням Міжрегіонального управління. За цей час (зима 2019-2020 рр.) кваліфіковані співробітники звільнилися.

Комп'ютерне забезпечення потребує покращення, ксерокси не підлягають ремонту, принтер старий. У частині деяких ресурсів (доступ до Інтернету, фельд'єгерський зв'язок) Міжрегіональне управління використовує ресурси обласної державної адміністрації. Працівники потребують доступу до системи ЛІГА-закон, передплати на професійні журнали. Бухгалтерія вручну нараховує заробітну плату. Система Мегаполіс працює не стабільно. Також наявні проблеми із виконанням вимог щодо оприлюднення публічної інформації, оскільки Міжрегіональне управління не має власного вебсайту. Зараз інформування про проведену роботу відбувається на фейсбук-сторінці Міжрегіонального управління.

Під час інтерв'ю з в.о. начальника Міжрегіонального управління обговорювалися перспективи розвитку міжрегіональних управлінь та їхній функціонал. На її думку, потрібно відновити контрольні функції НАДС. Міжрегіональні управління могли б проводити функціональні обстеження місцевих державних адміністрацій та всіх органів (наприклад, Держгеокадастру), об'єднаних територіальних громад по організаційно-кадровій роботі.

Актуальним напрямом діяльності міжрегіональних управлінь може стати надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування, зокрема об'єднаним територіальним громадам. Наприклад, у Тернопільській області створено 54 об'єднані територіальні громади, в яких проживаєдесь половина населення області. Система органів місцевого самоврядування побудована так, що в них немає вертикалі влади, єдиним органом, куди можна було б звернутися за роз'ясненнями, консультаціями, методичним забезпеченням – міжрегіональні управління. Було б добре мати угоду про співпрацю з органами місцевого самоврядування (раніше в Міжрегіонального управління були укладені угоди про співпрацю з обласними радами та іншими органами місцевого самоврядування).

Ще одним перспективним напрямом діяльності міжрегіональних управлінь НАДС могло б бути створення територіальних центрів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Такі центри можна було б створити на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації.

Також, на думку в.о. начальника Міжрегіонального управління, недоліком є те, що в НАДС немає сектору з питань взаємодії з органами місцевого самоврядування. Перехід НАДС на надання узагальнюючих роз'яснень не зовсім правильний, оскільки в людини може бути унікальна ситуація, на яку не може дати відповідь узагальнююче роз'яснення. Усе одно будуть надсилатися звернення, на які потрібно буде давати відповідь.

Під час інтерв'ю обговорювався варіант переведення працівників ТО в структуру центрального апарату НАДС та централізації функцій з кадрового діловодства, бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення. На думку в.о. начальника Міжрегіонального управління, централізація загалом була б непоганою. Але керівник Міжрегіонального управління був би завідувачем сектору, що понизило б статус Міжрегіонального управління. Щоб запобігти цьому, можливо створити ТО за прикладом органів юстиції (сервісні центри у регіонах). Є ризик, що заробітна плата не підвищиться, оскільки територіальна юрисдикція залишається такою ж. Також можливі проблеми з паперовими документами, зокрема їх збором та передачею в Київ.

Висновки

1. У ході функціонального обстеження встановлено невідповідність між існуючою організаційною структурою, штатним розписом та положеннями про структурні підрозділи, частина з яких відсутня у зв'язку зі зміною організаційної структури.
2. Наказ НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби» не враховує зміни в організаційній структурі.
3. На час проведення функціонального обстеження **виявлені положення про структурні підрозділи, які не відповідають чинній організаційній структурі** (затвердженій наказом НАДС від 4 червня 2020 р. № 95-20) та неузгоджені між собою:
 - Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
 - Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби;
 - Управління стратегічного планування та аналізу політики;
 - Управління роботи з персоналом.
4. **Відсутні положення про структурні підрозділи у зв'язку зі зміною організаційної структури НАДС:**
 - Управління фінансів та бухгалтерського обліку;
 - Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання;
 - Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами;
 - Відділ правового аналізу та моніторингу Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
 - Експертна група з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Експертна група з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Генеральний департамент з питань політика та стратегії управління персоналом на державній службі.
5. Функції структурних підрозділів у положеннях про них сформульовані надто загально, що не завжди дає змогу встановити продукт їх виконання. Деякі функції сформульовані надто загально, що не завжди дає змогу встановити продукт їх виконання. Крім того, результатом виконання декількох функцій може бути один продукт, що дає підстави вважати ці функції окремими робочими операціями в межах однієї функції. Відповідно, у процесі заповнення формулярів функцій деякі структурні підрозділи (зокрема Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення, Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби, Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту) згруповували окремі функції, де отримуються одні й ті самі продукти, а деякі функції, навпаки, розділяли. Розташування функцій у положеннях про структурні підрозділи не відповідає ступеню їх важливості та частоті виконання (зокрема, за часткою робочого часу, який витрачається на їх виконання).
6. Викликом при проведенні функціонального обстеження та заповненні формулярів функцій структурними підрозділами було визначення продуктів виконання функцій та їхньої кількості.
7. У зв'язку з реорганізацією відсутні організаційні структури та штатні розписи міжрегіональних управлінь НАДС. Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, затверджене наказом НАДС від 21 травня 2015 р. № 98, не відповідає останнім змінам до Закону України «Про державну службу» та Положенню про НАДС. Розроблені зміни

до Положення про міжрегіональні управління на час проведення функціонального обстеження не затверджені і перебувають на стадії погодження.

8. Після внесення змін до Закону України «Про державну службу» Законом України № 117-IX від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», і позбавленням НАДС та його територіальних органів контрольно-наглядових функцій з питань дотримання законодавства про державну службу, по факту відповідні функції трансформувалися у надання відповідей на звернення громадян або на запити від органів влади, установ та організації. Тобто попит на виконання таких функцій залишається. Разом з тим, у ході функціонального обстеження зроблено висновок, що контрольно-наглядові функції не доцільно відновлювати в тому вигляді, як вони виконувалися до внесення змін у законодавство, вони мають бути переформатовані з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку системи державного управління.
9. Немає інформації про подальше використання результатів виконання функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб», зокрема чи використовуються надалі продукти виконання цієї функції іншими органами державної влади (Секретаріатом КМУ та Мінекономіки).
10. Не чітко визначено взаємодію та розмежовано функції Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання, зокрема в частині деяких питань виконання державного замовлення, зворотного зв'язку від закладів вищої освіти щодо виконання державного замовлення, збору інформації щодо наявних проблем у системі професійного навчання.
11. Розділення функцій бюджетного планування та фінансування за бюджетними програмами між Управлінням фінансів та бухгалтерського обліку та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання не достатньо обґрунтоване, оскільки зміст функцій цих однаковий (зокрема відділу планування та фінансування освітніх послуг і Управління фінансів та бухгалтерського обліку).
12. В НАДС є передумови для передачі деяких функцій з обслуговування на аутсорсинг чи їх централізації в межах системи центральних органів виконавчої влади. Зокрема, такими функціями з обслуговування можуть бути нарахування заробітної плати, технічне обслуговування приміщень.
13. Результати функціонального обстеження показали, що в НАДС не достатньо розроблена система внутрішнього контролю, що зумовлює додаткове навантаження на головного спеціаліста з внутрішнього аудиту, що призводить до перетинання завдань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю. Не чітко визначено механізм делегування повноважень окремим структурним підрозділам та посадовим особам щодо здійснення внутрішнього контролю.
14. У зв'язку із змінами, внесеними Законом України № 117-IX від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», і позбавленням НАДС та його територіальних органів контрольно-наглядових функцій з питань дотримання законодавства про державну службу, функціонал ТО залишається достатньо обмеженим. Зокрема, фактично вони виконують 8 функцій з передбачених Положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, чинним у період проведення функціонального обстеження. Для збереження ТО необхідно визначити перспективні напрями їхньої діяльності та обґрунтувати відповідні функції. При цьому необхідно врахувати напрями реформи державного управління, територіальної організації влади та місцевого самоврядування.
15. Потребує уточнення та розмежування зон відповідальності / чи розподіл функцій між структурними підрозділами Управлінням з питань персоналу та Управлінням стратегічного

планування та взаємодії. Це дві функції внутрішніх комунікацій та організаційного розвитку. Оскільки, в Положеннях, які опрацьовували в ході функціонального аналізу за дані функції відповідають два вищевказаних Управління.

16. Поточний правовий статус територіальних органів НАДС як юридичних осіб публічного права, з одного боку, підвищує їх імідж у регіонах, забезпечує їм самостійність та оперативність у прийнятті рішень. Разом з тим, ТО не мають достатніх ресурсів, щоб виконувати, наприклад, вимоги законодавства про доступ до публічної інформації (не мають вебсайтів для оприлюднення публічної інформації), людські ресурси використовують нераціонально, оскільки в кожному ТО здійснюється окремий бухгалтерський облік, кадрове діловодство та інші допоміжні функції. Рівень заробітної плати працівників ТО низький, щоб конкурувати на ринку праці за висококваліфікованих працівників.
17. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій втратило актуальність проведення телефонних «гарячих» ліній в НАДС. Ефективність такого каналу комунікації з громадськістю знижується, оскільки все менше звернень надходить на телефонну «гарячу» лінію, тоді як у роботі телефонної «гарячої» лінії задіюється декілька працівників НАДС.
18. Деяким структурним підрозділам центрального апарату НАДС бракує матеріально-технічних ресурсів (зокрема, нових сервісів моніторингу роботи ІТ систем, програмного та сервісного забезпечення та обладнання, портативної комп'ютерної техніки, відеокамери), інформаційних ресурсів (зокрема, доступу до інформаційно-правової системи ЛІГА:ЗАКОН). Щоб автоматизувати деякі робочі процеси, не вистачає фахівців (програмістів). Територіальним органам НАДС в більшості бракує матеріально-технічних ресурсів (комп'ютерної та оргтехніки), людських ресурсів (замала чисельність працівників, низька заробітна плата «вимиває» з ТО кваліфікованих працівників).

Пропозиції

Пропозиції щодо уточнення та/або оптимізації функцій, усунення їх надлишковості, дублювання, передачі невластивих завдань/функцій (повноважень), їх децентралізації, скасування, а також доповнення новими (відсутніми) функціями, необхідними для реалізації у повному обсязі повноважень НАДС, його територіальних органів

1. Переглянути зміст виконання функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб». Для цього рекомендується провести консультації з Секретаріатом КМУ та Мінекономіки, за результатами яких визначитися із змістом продовження виконання цієї функції.
2. Виконання функції «20) надсилає у випадках, передбачених законом, до державних органів (їх територіальних органів) запити про перевірку відомостей щодо претендентів на посади, призначення (обрання) на які здійснюється Президентом України, Верховною Радою України або Кабінетом Міністрів України, узагальнює отриману інформацію та подає її до Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України та Секретаріату Кабінету Міністрів України» передати відповідним органам державної влади.
3. Ініціювати перед КМУ питання щодо можливої централізації частини функцій з фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, зокрема щодо нарахування та виплати заробітної плати, технічного обслуговування приміщень.
4. Ініціювати перед КМУ перегляд форм звернення громадян до органів виконавчої влади, зокрема відмовитися від телефонних «гарячих» ліній як таких, що з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій виявляються мало затребуваними, натомість запровадити нові форми звернень з використанням електронних каналів взаємодії (зокрема через соціальні мережі, меседжери, YouTube-канали, чат-боти тощо).

Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правових актів, що визначають завдання/функції (повноваження) НАДС, його територіальних органів

5. З уточненням обсягу і змісту функції НАДС «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб» ініціювати внесення змін до таких НПА:
 - розпорядження КМУ від 3 квітня 1996 р. № 252-р «Про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок міжнародної технічної допомоги»;
 - постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги».
6. Ініціювати перед КМУ внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», зокрема вивести підготовку працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації із завдань Національної школи суддів України. Таким чином, на працівників апаратів судів, які є державними службовцями, поширити дію нормативно-правових актів, які регулюють систему професійного навчання державних службовців.
7. Ініціювати внесення змін до нормативно-правових актів, якими затверджені загальні/примірні/типові положення окремих структурних підрозділів чи посадових осіб:

- Загальне положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації, затвердженого постановою КМУ від 26 листопада 2008 р. № 1040 (із внесеними змінами) (в частині чіткого формулювання функцій, орієнтації на продукти виконання функцій);
 - Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджений наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 17 березня 2020 р. № 102/20 (в частині усунення/уточнення завдань і функцій, для виконання яких уповноважені підрозділи (уповноважені особи) не мають практичних інструментів їх реалізації).
 - Ініціювати розробку уніфікованого єдиного формату та структури загальних/примірних/типових положень окремих структурних підрозділів та посадових інструкцій для впровадження в усіх органах влади.
8. Ініціювати перед Секретаріатом КМУ та Мін'юстом внесення змін до Правил підготовки проектів актів Кабінету Міністрів України, затверджені постановою КМУ від 6 вересня 2005 р. № 870, з метою їх актуалізації та уніфікації підходів до нормопроєктування.
 9. Ініціювати внесення змін до нормативно-правових актів, якими передбачено обов'язок органів державної влади організовувати телефонні «гарячі» лінії (зокрема до Закону України «Про звернення громадян»), оскільки вони втратили актуальність, та передбачати інші, зручні канали комунікації: електронне звернення, чат-бот тощо.
 10. Ініціювати внесення змін до постанови КМУ від 17 січня 2018 р. № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою, зокрема, передбачено створення і паперових, і електронних документів, відповідно існування паралельно і електронного, і паперового документообігу. Врегулювати в цій постанові питання архівування електронних документів.

Пропозиції щодо внесення змін до положення про НАДС, його територіальні органи

11. За результатами консультацій з Секретаріатом КМУ та Мінекономіки сформулювати нове визначення функції «40) вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб» та внести відповідні зміни до Положення про НАДС.
12. Визначитися із правовим статусом та функціоналом територіальних органів, внести відповідні зміни до Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі, затвердженого наказом НАДС від 21 травня 2015 р. № 98. Зокрема, пропонується позбавити міжрегіональні управління статусу юридичних осіб, перетворити їх у структурні підрозділи центрального апарату НАДС, при цьому централізувавши функції з обслуговування (кадрове діловодство, бухгалтерський облік). Вивільнену штатну чисельність (10 осіб) перевести на державну службу та покласти виконання нових обов'язків. Підвищити рівень заробітної плати працівників ТО, прирівнявши їх до співробітників центральних органів виконавчої влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.
13. Серед потенційних функцій ТО можуть бути: оцінювання кандидатів на зайняття посад державних службовців та служби в органах місцевого самоврядування та в перспективі оцінювання окремих компетентностей державних службовців (створення регіональних центрів оцінювання на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації); консультативно-методичне забезпечення служб управління персоналом органів виконавчої влади (зокрема в запровадженні системи HR MIS); надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування в частині управління людськими ресурсами, кадрового менеджменту; залучення ТО до формування державної політики у сфері державної служби та служби в

органах місцевого самоврядування шляхом участі в розробленні та опрацюванні проєктів нормативно-правових документів; проведення функціональних обстежень органів влади, зокрема в частині управління державною службою; проведення моніторингу процедур управління людськими ресурсами в органах влади.

14. Враховуючи позитивну практику проведення навчально-комунікативних заходів Міжрегіональним управлінням у Дніпропетровській та Запорізькій областях та Міжрегіональним управлінням у Львівській та Закарпатській областях, яка показала ефективність (зменшення в 2-4 рази письмових та усних звернень та відсутність повторних звернень з тем, на які проходило навчання) ініціювати провадження функції проведення навчання працівників Служб управління персоналом і державних службовців в усіх ТО.

Пропозиції щодо оптимізації структури центрального апарату НАДС, його територіальних органів з урахуванням результатів функціонального обстеження у 2020 році та вимог законодавства до них

15. Утворення структурних підрозділів повинно здійснюватися згідно з чіткими правилами та комплексно, зокрема за результатами перегляду обсягу і змісту існуючих функцій НАДС, виявлення надлишкових функцій, проведення аналізу інституційних варіантів виконання функцій, зокрема шляхом передачі їх іншим структурним підрозділам, територіальним органам або іншим суб'єктам, у тому числі в рамках децентралізації окремих повноважень.
16. Об'єднати функції фінансового планування бюджетного замовлення (розроблення бюджетного запиту, складання паспорту бюджетної програми, кошторисів, здійснення щоквартального моніторингу виконання результативних показників бюджетних програм, складання звіту про виконання паспорту бюджетних програм та ін.) в Управлінні фінансів та бухгалтерського обліку.
17. Розглянути перспективи виведення зі штату НАДС головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції та переведення в штат Національного агентства з питань запобігання корупції, з територіальним розміщенням у НАДС (так само як і щодо інших органів державної влади), що могло б забезпечити незалежність уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) при виконанні покладених обов'язків. При збереженні існуючого статусу уповноважених підрозділів (уповноваженої особи) ініціювати нормативне закріплення фіксованого розміру стимулюючих виплат (премії, матеріальної допомоги) відповідним працівникам, що не залежали б від рішень керівника державного органу.
18. Реорганізувати структурний підрозділ, відповідальний за координацію діяльності ТО, у самостійний структурний підрозділ з прямим підпорядкуванням Голові НАДС або одному із заступників Голови.
19. Розглянути можливість централізувати виконання функції 7) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави; Міністерством оборони або Мінекономрозвитку України.

Пропозиції з удосконалення внутрішніх процедур

20. Внести зміни до Наказу НАДС від 7 жовтня 2015 р. № 215 «Про розподіл обов'язків між Головою Нацдержслужби та заступниками Голови Нацдержслужби» та привести його у відповідність із зміненою організаційною структурою.
21. Розробити та затвердити положення про структурні підрозділи:
 - Управління фінансів та бухгалтерського обліку (при розробці положення керуватися Типовим положенням про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженим постановою КМУ від 26 січня 2011 р. № 59);
 - Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання;
 - Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами;

- Відділ правового аналізу та моніторингу Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
 - Експертна група з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Експертна група з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Генеральний департамент з питань політики та стратегії управління персоналом на державній службі.
22. Внести зміни до положень про структурні підрозділи:
- Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
 - Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення;
 - Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (адаптувати окремі положення, запозичені з нормативно-правових актів);
 - Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби;
 - Управління стратегічного планування та аналізу політики;
 - Управління роботи з персоналом.
23. Закріпити в положеннях про структурні підрозділи, які готують узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, виконання такої функції.
24. Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення доцільно розробити методичні рекомендації з підготовки в НАДС проєктів нормативно-правових актів та провести тренінг з цих питань, що могло б підвищити якість підготовки проєктів нормативно-правових актів, дотримання вимог нормопроектувальної техніки іншими структурними підрозділами.
25. За результатами вивчення потреб структурних підрозділів у доступі до платних інформаційно-аналітичних, інформаційно-правових систем, баз даних тощо, а також у програмному забезпеченні планувати необхідні кошти для оплати доступу до таких ресурсів або придбання необхідного програмного забезпечення.
26. Упорядкувати процедури розроблення нескладних програм або додатків для автоматизації окремих робочих процесів ІТ-спеціалістами НАДС шляхом замовлення їхніх послуг іншими структурними підрозділами.
27. Перевести повністю в електронний формат збір даних про навчальні потреби від органів виконавчої влади, у т.ч. місцевих державних адміністрацій; з цією метою на Порталі управління знаннями створити кабінет служб управління персоналом.
28. Запровадити оцінювання програм навчання випускниками магістратури через деякий час після закінчення навчання, що могло б покращити зміст навчальних програм, враховувати ці результати при відборі виконавців державного замовлення та сприяти розвитку системи професійного навчання.
29. Налагодити комунікацію між Генеральним департаментом з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та Управлінням розміщення та виконання державного замовлення на професійного навчання (у разі їх збереження в структурі НАДС в існуючому вигляді) в частині координації виконання державного замовлення та обміну інформацією про виявлені проблеми у функціонування системи професійного навчання.
30. Розробити та затвердити наказом Голови НАДС внутрішні політики, правила і заходи (а також актуалізувати існуючі), які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності НАДС. У цих політиках, правилах і заходах передбачити чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами та посадовими особами щодо здійснення внутрішнього контролю.

31. Забезпечити більш планомірну діяльність головного спеціаліста з внутрішнього аудиту шляхом мінімізації позапланових аудитів – не більше 2 на рік.
32. На вебсайті НАДС створити сторінки ТО, на яких вони могли б розміщувати інформацію про свою діяльність, оприлюднювати документи для виконання вимог законодавства про доступ до публічної інформації.
33. Розробити єдину уніфіковану форму та структуру Положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій та привести існуючі та ті що, будуть створюватись відповідно до нових форм документів.
34. При розробці нових положень про структурні підрозділи НАДС та внесенні змін до чинних положень дотримуватися принципу розташування функцій за ступенем їх важливості та частоти виконання (враховувати частку робочого часу, що витрачається/планується витратити на виконання певної функції).
35. При формулюванні функцій у положеннях про структурні підрозділи рекомендується дотримуватися такої семантичної структури: 1) Яка дія виконується? (дієслово); 2. Щодо кого або чого? (доповнення дієслова); 3. Виробляти що? або з якою метою? (очікуваний продукт); 4. Використовуючи які інструменти, обладнання, робочі засоби, процеси? (часто може не вказуватися). Такий підхід до формулювання функцій дозволить значно скоротити їхній перелік у положеннях про структурні підрозділи, орієнтуватися при виконанні функцій на отримання визначених продуктів та їх облік.
36. Переглянути існуючі підходи до навчання на підвищення кваліфікації, як працівників центрального апарату НАДС, так і ТО. Оновити їх у відповідності до сучасних інноваційних підходів до навчання, розвитку та оцінки ефективності навчання державних службовців базуючись на кращому міжнародному досвіді наприклад, Китаю та Сінгапуру.
37. Побудова та розвиток бренду держави, як роботодавця, а також підвищення рівня оплати праці в центральному апараті НАДС та його територіальних органах буде сприяти збільшення престижу роботи на державній службі, зменшення вимивання державних службовців та залучення більш кваліфікованих з ринку праці.
38. Створення нового регламенту НАДС, осучаснення існуючого кодексу державних службовців, а також оновлення існуючої системи внутрішніх комунікацій. Це дасть змогу значно покращити комунікації та налагодити більш ефективну та результативну роботу, як в середині центрального апарату НАДС, так і з ТО. В тому числі частину комунікацій перевести в онлайн формат за допомогою створення нових елементів на серверах та створення хмарного сховища в середині НАДС.
39. Ініціювати створення єдиного реєстру військовозобов'язаних та переведення архівів кадрових документів в цифровий формат.
40. Створення автоматизованої бази кандидатів, які подавали документи на конкурси, що проходили в НАДС.
41. Підтримка ініціатив щодо створення єдиної загальнонаціональної системи документообігу та державного дата центру, це дасть можливість створити стабільну систему наповнення та обміну даними та інформацією на рівні органів влади всієї країни.

Додатки

Додаток 1. Функціональна матриця (в окремому файлі)

Додаток 2. План-графік проведення функціонального обстеження НАДС та його територіальних підрозділів

Етапи	Зміст робіт	Строк виконання	Відповідальні за виконання
Підготовчий етап	Утворення Робочої групи		НАДС
	Затвердження плану-графіку роботи		Робоча група
	Підготовка переліку інформації для проведення функціонального обстеження НАДС	24.04.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Розроблення інструментів збору даних для проведення функціонального обстеження: 1) Таблиця розподілу функцій НАДС між структурними підрозділами; 2) Формуляр функції; 3) Протокол інтерв'ю з першим заступником та заступником Голови НАДС; 4) Протокол інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів НАДС; 5) Протокол інтерв'ю з керівниками служб управління персоналом ЦОВВ	04.05.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
Основний етап	Збір нормативно-правових актів України, що визначають функції (повноваження) НАДС, його територіальних органів	06.05.2020	Структурні підрозділи НАДС
	Збір даних про структуру та штатний розпис НАДС, його територіальних органів, положень про структурні підрозділи НАДС, його територіальних органів	06.05.2020	Структурні підрозділи НАДС
	Заповнення функціональної матриці (додаток 1 до Методичних рекомендацій, Розділ І. Загальна інформація)	06.05.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Формування списку респондентів з числа представників структурних підрозділів і територіальних органів НАДС, керівників СУП ЦОВВ для проведення інтерв'ю; планування інтерв'ю	12.05.2020 – 15.05.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Аналіз розподілу функцій НАДС між структурними підрозділами, заповнення таблиць розподілу функцій	18.05.2020 – 29.05.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Заповнення формулярів функцій структурними підрозділами та територіальними органами	01.06.2020 – 09.07.2020	Структурні підрозділи, територіальні органи НАДС
	Аналіз формулярів функцій	08.06.2020 – 10.07.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Проведення інтерв'ю з представниками структурних підрозділів і територіальних органів НАДС, керівниками СУП ЦОВВ	18.05.2020 – 07.07.2020	Члени робочої групи

			Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Нормативний та фактичний аналіз завдань/функцій (повноважень) НАДС, його територіальних органів	08.07.2020 – 13.07.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Заповнення функціональної матриці (додаток 1 до Методичних рекомендацій, Розділ II. Аналіз функцій)	13.07.2020 – 17.07.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
	Підготовка проєкту звіту за результатами функціонального обстеження НАДС (включаючи розроблення пропозицій та рекомендацій за результатами функціонального обстеження)	24.07.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич
Заключний етап	Надання НАДС зауважень і пропозицій до проєкту звіту	29.07.2020	Члени робочої групи
	Узагальнення отриманих зауважень у пропозицій, підготовка фінального звіту, надання його НАДС	30.07.2020	Члени робочої групи
	Публічна презентація результатів функціонального обстеження НАДС та змін до Методичних рекомендацій	31.07.2020	Члени робочої групи
	Підготовка резюме фінального звіту англійською мовою	31.07.2020	Члени робочої групи Ж.Балабанюк, Н.Балдич

Додаток 3. Інструменти збору даних

Протокол інтерв'ю з першим заступником Голови НАДС

№	Назва посади	Перший заступник Голови НАДС																																																						
1	Яка основна мета діяльності Вашої посади?																																																							
2	Які ключові завдання виконує Ваша посада (назвіть, будь ласка, 3-5)?																																																							
3	Які функції Ви виконуєте в межах цих завдань?																																																							
4	Чи потребує зміст завдань Вашої посади / функцій НАДС уточнення?																																																							
5	Чи існують протиріччя, правові колізії у реалізації завдань Вашої посади / функцій НАДС?																																																							
6	Які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС є дублюючими, тобто виконуються іншими посадами, підрозділами чи органами влади? Вкажіть, хто їх виконує?																																																							
7	На які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС немає попиту, але вони входять у Ваші повноваження / НАДС?																																																							
8	На які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС є попит, проте вони не виконуються? Вкажіть чому?																																																							
9	Чи виникають проблеми із комунікацією зі структурними підрозділами НАДС в межах виконання завдань/ функцій НАДС? Якщо так, вкажіть які саме та чому?																																																							
10	Чи виникають проблеми із комунікацією з НАДС в межах Вашої взаємодії? Якщо так, вкажіть, які саме, чому та як їх можна усунути?																																																							
11	Як Ви вважаєте, чи сприяє ефективній роботі НАДС існуючий розподіл повноважень між заступниками Голови НАДС ? Чи потрібно внести зміни? Якщо, так вкажіть які саме і чому?																																																							
12	Оцініть рівень ресурсного забезпечення виконання функцій Вашої посади (оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – взагалі немає ресурсного забезпечення, 5 – повне ресурсне забезпечення, додаткові ресурси не потрібні) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Види ресурсів</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Людські ресурси (чисельність)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Людські ресурси (компетентність)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (кількість)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (якість)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (повнота)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (вчасність)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (достовірність)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Часові ресурси</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Види ресурсів	1	2	3	4	5	Людські ресурси (чисельність)						Людські ресурси (компетентність)						Матеріально-технічні ресурси (кількість)						Матеріально-технічні ресурси (якість)						Інформаційні ресурси (повнота)						Інформаційні ресурси (вчасність)						Інформаційні ресурси (достовірність)						Часові ресурси					
Види ресурсів	1	2	3	4	5																																																			
Людські ресурси (чисельність)																																																								
Людські ресурси (компетентність)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (кількість)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (якість)																																																								
Інформаційні ресурси (повнота)																																																								
Інформаційні ресурси (вчасність)																																																								
Інформаційні ресурси (достовірність)																																																								
Часові ресурси																																																								

13	Оцініть в цілому рівень ресурсного забезпечення виконання функцій НАДС (оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – взагалі немає ресурсного забезпечення, 5 – повне ресурсне забезпечення, додаткові ресурси не потрібні)					
	Види ресурсів	1	2	3	4	5
	Людські ресурси (чисельність)					
	Людські ресурси (компетентність)					
	Матеріально-технічні ресурси (кількість)					
	Матеріально-технічні ресурси (якість)					
	Інформаційні ресурси (повнота)					
	Інформаційні ресурси (вчасність)					
	Інформаційні ресурси (достовірність)					
	Часові ресурси					
14	Чи існують інші механізми для досягнення цілей, задекларованих завданнями Вашої посади / функціями НАДС?					
15	Чи існують аналогічні ринкові послуги для виконання цих завдань / функцій НАДС?					
16	Які завдання / функції НАДС можна ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян?					
17	Чи є перепони на даному етапі для ефективної роботи в межах завдань Вашої посади? Якщо так, вкажіть які саме?					
18	В чому Ви бачите потенціал покращення діяльності в межах Вашої посади?					
19	Що необхідно для більш ефективного виконання завдань в межах Вашої посади / функцій НАДС?					

Протокол інтерв'ю з заступником Голови НАДС

№	Назва посади	Заступник Голови НАДС
1	Яка основна мета діяльності Вашої посади?	
2	Які ключові завдання виконує Ваша посада (назвіть, будь ласка, 3-5)?	
3	Які функції Ви виконуєте в межах цих завдань?	
4	Чи потребує зміст завдань Вашої посади / функцій НАДС уточнення?	
5	Чи існують протиріччя, правові колізії у реалізації завдань Вашої посади / функцій НАДС?	
6	Які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС є дублюючими, тобто виконуються іншими посадами, підрозділами чи органами влади? Вкажіть, хто їх виконує?	
7	На які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС немає попиту, але вони входять у Ваші повноваження / НАДС?	
8	На які завдання в межах Вашої посади / функцій НАДС є попит, проте вони не виконуються? Вкажіть чому?	

9	Чи виникають проблеми із комунікацією зі структурними підрозділами НАДС в межах виконання завдань/ функцій НАДС? Якщо так, вкажіть які саме та чому?																																																							
10	Чи виникають проблеми із комунікацією з НАДС в межах Вашої взаємодії? Якщо так, вкажіть, які саме, чому та як їх можна усунути?																																																							
11	Як Ви вважаєте чи сприяє ефективній роботі НАДС існуючий розподіл повноважень між заступниками Голови НАДС ? Чи потрібно внести зміни? Якщо так вкажіть які саме і чому?																																																							
12	Оцініть рівень ресурсного забезпечення виконання функцій Вашої посади (оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – взагалі немає ресурсного забезпечення, 5 – повне ресурсне забезпечення, додаткові ресурси не потрібні)																																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Види ресурсів</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Людські ресурси (чисельність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Людські ресурси (компетентність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (кількість)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (якість)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (повнота)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (вчасність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (достовірність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Часові ресурси</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Види ресурсів	1	2	3	4	5	Людські ресурси (чисельність)						Людські ресурси (компетентність)						Матеріально-технічні ресурси (кількість)						Матеріально-технічні ресурси (якість)						Інформаційні ресурси (повнота)						Інформаційні ресурси (вчасність)						Інформаційні ресурси (достовірність)						Часові ресурси					
Види ресурсів	1	2	3	4	5																																																			
Людські ресурси (чисельність)																																																								
Людські ресурси (компетентність)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (кількість)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (якість)																																																								
Інформаційні ресурси (повнота)																																																								
Інформаційні ресурси (вчасність)																																																								
Інформаційні ресурси (достовірність)																																																								
Часові ресурси																																																								
13	Оцініть в цілому рівень ресурсного забезпечення виконання функцій НАДС (оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – взагалі немає ресурсного забезпечення, 5 – повне ресурсне забезпечення, додаткові ресурси не потрібні)																																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Види ресурсів</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Людські ресурси (чисельність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Людські ресурси (компетентність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (кількість)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Матеріально-технічні ресурси (якість)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (повнота)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (вчасність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Інформаційні ресурси (достовірність)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Часові ресурси</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Види ресурсів	1	2	3	4	5	Людські ресурси (чисельність)						Людські ресурси (компетентність)						Матеріально-технічні ресурси (кількість)						Матеріально-технічні ресурси (якість)						Інформаційні ресурси (повнота)						Інформаційні ресурси (вчасність)						Інформаційні ресурси (достовірність)						Часові ресурси					
Види ресурсів	1	2	3	4	5																																																			
Людські ресурси (чисельність)																																																								
Людські ресурси (компетентність)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (кількість)																																																								
Матеріально-технічні ресурси (якість)																																																								
Інформаційні ресурси (повнота)																																																								
Інформаційні ресурси (вчасність)																																																								
Інформаційні ресурси (достовірність)																																																								
Часові ресурси																																																								
14	Чи існують інші механізми для досягнення цілей, задекларованих завданнями Вашої посади/ функціями НАДС?																																																							
15	Чи існують аналогічні ринкові послуги для виконання цих завдань / функцій НАДС?																																																							
16	Які завдання / функції НАДС можна ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян?																																																							
17	Чи є перепони на даному етапі для ефективної роботи в межах завдань Вашої посади? Якщо так, вкажіть які саме?																																																							
18	В чому Ви бачите потенціал покращення діяльності в межах Вашої посади?																																																							
19	Що необхідно для більш ефективного виконання завдань в межах Вашої посади / функцій НАДС?																																																							

Протокол інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів НАДС

№	Назва структурного підрозділу НАДС	
1	Яка основна мета діяльності Вашого структурного підрозділу?	
2	Які ключові завдання виконує Ваш структурний підрозділ (назвіть, будь ласка, 3-5)?	
3	Які функції виконує Ваш структурний підрозділ в межах цих завдань?	
4	Чи потребує зміст завдань Вашого структурного підрозділу / функцій НАДС уточнення тощо?	
5	Чи існують протиріччя, правові колізії у реалізації завдань Вашого структурного підрозділу / функцій НАДС?	
6	Чи є завдання, які виконує Ваш структурний підрозділ, але вони не пов'язані з його основною метою?	
7	Які завдання структурного підрозділу / функції НАДС Ви вважаєте зайвими, але виконуєте їх в щоденній своїй роботі? (не приносять результату, не відповідають меті діяльності підрозділу/НАДС)	
8	Які завдання структурного підрозділу / функції НАДС є дублюючими, тобто виконуються іншими підрозділами чи органами влади? Вкажіть, хто їх виконує?	
9	На які завдання структурного підрозділу / функції НАДС немає попиту, але вони входять у повноваження структурного підрозділу / НАДС?	
10	На які завдання структурного підрозділу / функції НАДС є попит, проте вони не виконуються? Вкажіть чому?	
11	Чи існують інші структурні підрозділи чи органи влади, в яких є ресурси для більш ефективного виконання цих завдань / функцій НАДС?	
12	Чи існують інші механізми для досягнення цілей, задекларованих завданнями Вашого структурного підрозділу / функціями НАДС?	
13	Чи існують аналогічні ринкові послуги для виконання цих завдань / функцій НАДС?	
14	Чи можна ліквідувати ці завдання / функції НАДС без перешкоджання інтересам державним службовців, громадян?	
15	Чи є перепони на даному етапі для ефективної роботи Вашого підрозділу? Якщо так, вкажіть які?	
16	В чому Ви бачите потенціал покращення діяльності Вашого підрозділу?	
17	Що необхідно для більш ефективного виконання завдань Вашого підрозділу / функцій НАДС?	

Протокол інтерв'ю з керівниками служб управління персоналом ЦОВВ

№	Назва ЦОВВ	
1	Яка мета Вашої взаємодії з НАДС?	
2	З яких завдань Ви взаємодієте з НАДС? (вказіть 3-5 ключових)	
3	Які функції виконує НАДС в межах цієї взаємодії (завдань)?	
4	Наскільки відповідає Вашим очікуванням і потребам якість взаємодії з НАДС?	
5	В чому не відповідає Вашим очікуванням і потребам якість взаємодії з НАДС?	
6	Чи потребує зміст завдань / функцій НАДС в межах Вашої взаємодії уточнення?	
7	Чи існують протиріччя, правові колізії у реалізації завдань / функцій НАДС в межах Вашої взаємодії?	
8	Чи є завдання в межах Вашої взаємодії, які виконує НАДС, але Ви вважаєте їх зайвими? Якщо так, вкажіть чому? (не приносять результату, не відповідають меті діяльності НАДС, тощо)	
9	Які завдання / функції НАДС в межах Вашої взаємодії є дублюючими, тобто виконуються іншими органами влади? Вкажіть, хто їх виконує?	
10	На які завдання / функції НАДС в межах Вашої взаємодії немає попиту, але вони входять у повноваження НАДС?	
11	На які завдання / функції НАДС в межах Вашої взаємодії є попит, проте вони не виконуються? Вкажіть чому?	
12	Чи існують інші механізми для досягнення цілей Вашої взаємодії з НАДС? Якщо так, вкажіть які саме?	
13	Чи існують аналогічні ринкові послуги для виконання цих завдань / функцій НАДС?	
14	Які завдання / функції НАДС в межах Вашої взаємодії можна ліквідувати без перешкоджання інтересам державних службовців, громадян?	
15	Чи виникають проблеми із комунікацією з НАДС в межах Вашої взаємодії? Якщо так, вкажіть, які саме, чому та як їх можна усунути?	
16	Чи є перепони на даному етапі для Вашої ефективної взаємодії з НАДС? Якщо так, вкажіть які саме?	
17	В чому Ви бачите потенціал покращення Вашої взаємодії з НАДС, щоб якість взаємодії відповідала Вашим очікуванням і потребам?	

Таблиця розподілу функцій НАДС між структурними підрозділами

Розділ I².

Назва структурного підрозділу _____

Назва функції НАДС ³	Тип функції (шифр) ⁴	Функції структурного підрозділу ⁵	Посада, яка відповідальна за виконання функції ⁶

Розділ II. Зведений розподіл функцій НАДС між структурними підрозділами

Назва функції НАДС	Тип функції (шифр)	Назва структурного підрозділу	Функції структурного підрозділу

ФОРМУЛЯР ФУНКЦІЙ

РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Назва структурного підрозділу

(оберіть один варіант відповіді)

- Генеральний департамент з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу
- Генеральний департамент з питань розробки та впровадження політик з добору, розвитку та мотивації персоналу
- Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців
- Генеральний департамент з питань інформатизації обліку та інформаційного забезпечення
- Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення
- Департамент фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення
- Управління стратегічного планування та аналізу політики
- Управління адміністративного забезпечення
- Управління роботи з персоналом
- Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби
- Сектор з питань захисту інформації
- Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи
- Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції
- Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту
- Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи

²Заповнюється для кожного самостійного структурного підрозділу, посадової особи, яка не входить до структурного підрозділу.

³Заповнюється на основі Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою КМУ від 01.10.2014 № 500, пункт 4.

⁴Заповнюється на основі Методичних рекомендацій щодо проведення у 2020 році функціонального обстеження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади розділ I, частина 1, пункт 1.

⁵Заповнюється на основі положення про структурний підрозділ.

⁶Заповнюється керівниками структурних підрозділів після заповнення експертами попередніх частин таблиці. У випадку посадових осіб, які не входять до структурних підрозділів, цей стовпчик не заповнюється.

- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Донецькій та Луганській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Полтавській та Кіровоградській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях
- Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях

2. Назва функції з Таблиці розподілу функцій НАДС між структурними підрозділами, Розділ І)
(впишіть функцію або скопіюйте та вставте функцію з таблиці розподілу функцій або положення про структурний підрозділ)

3. Законодавчий, інший нормативно-правовий акт, що регулює виконання цієї функції
(впишіть назви та вихідні реквізити (дата та номер) нормативно-правового акта/актів, інших документів)

4. Тип функції

(оберіть один варіант відповіді)

- Аналіз державної політики (шифр АДП)
- Забезпечення реалізації державної політики (шифр РДП)
- Забезпечення надання адміністративних послуг (шифр АП)
- Здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства (шифр НК)
- Управління персоналом органів виконавчої влади (шифр УП)
- Регулювання господарської діяльності (шифр РП)
- Забезпечення документообігу (шифр ДФ)
- Контроль дотримання строків виконання доручень, опрацювання листів, запитів та звернень громадян (шифр ДФ)
- Нормативно-правове та юридичне забезпечення діяльності (шифр ДФ)
- Внутрішній аудит (шифр ДФ)
- Протокольне забезпечення (шифр ДФ)
- Інформаційно-технічне та матеріально-ресурсне забезпечення (шифр ДФ)
- Здійснення державних закупівель (шифр ДФ)
- Взаємодія із засобами масової інформації, громадськістю та органами державної влади (шифр ДФ)
- Мобілізаційна робота (шифр ДФ)
- Режимно-секретна робота (шифр ДФ)
- Охорона праці та цивільний захист (шифр ДФ)
- Запобігання та виявлення корупції (шифр ДФ)

- Інший (вказати, який саме)_____

5. Чи забезпечує функція захист прав, свобод і законних інтересів громадян?

(оберіть один варіант відповіді)

- Так
- Ні
- Не можу відповісти

6. Будь ласка, вкажіть місце цієї функції в діяльності Вашого структурного підрозділу

(оберіть усі відповідні відповіді)

- Функція є ключовою, фундаментальною для Вашого структурного підрозділу, яка обумовлює його призначення в структурі НАДС
- Функція є важливою для діяльності Вашого структурного підрозділу і властива для завдань Вашого структурного підрозділу
- Функція є другорядною щодо завдань структурного підрозділу
- Функція є допоміжною для виконання функції/функцій іншого структурного підрозділу
- Функція є невласивною для завдань Вашого структурного підрозділу
- Інше (будь ласка, вкажіть)_____

7. Чи взаємодіє Ваш структурний підрозділ з іншими структурними підрозділами/посадовою особою/особами НАДС у виконанні цієї функції?

(оберіть один варіант відповіді)

- Так
- Ні (є одноосібним виконавцем)

8. Якщо на запитання 7 Ви відповіли «Так», зазначте роль Вашого структурного підрозділу у виконанні функції

(оберіть один варіант відповіді)

- Є головним виконавцем (координує діяльність інших структурних підрозділів/посадових осіб НАДС, розглядає та узагальнює надані ними пропозиції, готує фінальний продукт)
- Бере участь у виконанні (надає пропозиції іншому структурному підрозділу/посадовій особі/особам, які є головним виконавцем)
- Бере участь в обговоренні пропозицій, підготовлених іншими структурними підрозділами/посадовими особами
- Здійснює допоміжну діяльність (виконує реєстрацію документації, організацію заходів тощо)
- Інша (вказіть, яка саме)_____

9. Чи взаємодіє Ваш структурний підрозділ з іншими органами виконавчої влади у виконанні цієї функції?

(оберіть один варіант відповіді)

- Так
- Ні

10. Якщо на запитання 9 Ви відповіли «Так», вкажіть, з яким органом/органами виконавчої влади взаємодіє Ваш структурний підрозділ у виконанні функції

(впишіть назву/назви органів виконавчої влади)

11. Якщо на запитання 9 Ви відповіли «Так», зазначте роль Вашого структурного підрозділу у виконанні функції

(оберіть один варіант відповіді)

- Є головним виконавцем (координує діяльність інших органів виконавчої влади, узагальнює надані ними пропозиції, готує кінцевий продукт)

- Бере участь у виконанні (надає пропозиції іншому органу/органам виконавчої влади, які є головним виконавцем, погоджує проекти, підготовлені іншими органами)
- Бере участь в обговоренні пропозицій, підготовлених іншим органом/органами виконавчої влади
- Інша (вкажіть, яка саме) _____

РОЗДІЛ II. ПРОДУКТИ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЇ

12. Що є кінцевим продуктом виконання цієї функції?

(оберіть усі прийнятні варіанти)

- Політична пропозиція (довідна записка Кабінетові Міністрів щодо реалізації державної політики)
- Концепція закону
- Концепція державної цільової програми
- План заходів щодо реалізації державної політики
- Звіт про результати реалізації політичної пропозиції
- Проект закону
- Проект акту Президента України
- Проект акту Кабінету Міністрів України
- Проект нормативно-правового акту НАДС
- Проект наказу НАДС, який не є нормативно-правовим актом (з організаційно-розпорядчих та кадрових питань)
- Проект міжнародного договору
- Експертний висновок
- Лист-погодження
- Адміністративна послуга
- Акт про перевірку, аудиторський висновок
- Бюджетний запит
- Паспорт бюджетної програми, звіт про виконання паспорту бюджетної програми
- Фінансовий звіт
- Акт, накладна тощо, що посвідчує виконання господарської операції
- Проект регуляторного акту
- Відповідь на звернення громадян, запити підприємств, установ, організацій
- Роз'яснення, надана консультація
- Довідкові та інформаційно-аналітичні матеріали
- Довідка про громадське обговорення
- Проект договору з підприємствами, установами, організаціями
- Проведений захід (конференція, семінар, круглий стіл, експертне обговорення, нарада тощо)
- Протокол зустрічі, заходу
- Плани діяльності та звіти про їх виконання
- Інформаційне повідомлення для вебсайту, соціальних мереж, прес-реліз для ЗМІ тощо
- Інший (вкажіть, який саме) _____

13. Вкажіть, будь ласка, скільки кінцевих продуктів виробляється в результаті виконання цієї функції протягом року (впишіть кількість)

14. Хто є кінцевим отримувачем продукту?

(оберіть усі прийнятні варіанти)

- Ваш структурний підрозділ
- Інший структурний підрозділ/посадова особа/особи НАДС
- Верховна Рада України
- Президент України
- Кабінет Міністрів України

- Інший центральний орган виконавчої влади
- Місцевий орган виконавчої влади
- Орган місцевого самоврядування
- Підприємства, установи, організації державного та комунального секторів
- Підприємства, установи, організації приватного сектора
- Державні службовці
- Посадові особи місцевого самоврядування
- Інші громадяни України
- Громадяни інших країн/особи без громадянства
- Інший (вказіть, хто саме) _____

РОЗДІЛ III. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЇ

15. Вкажіть, будь ласка, посади та кількість співробітників структурного підрозділу, задіяних у виконанні цієї функції

16. Яка частка робочого часу всіх працівників структурного підрозділу витрачається на виконання цієї функції?

(Будь ласка, вкажіть у відсотках, де 100% - загальний фонд робочого часу всіх працівників структурного підрозділу)

17. Чи використовує Ваш структурний підрозділ програмні комплекси, програмне забезпечення, певні технічні рішення тощо для виконання цієї функції?

(оберіть один варіант відповіді)

- Так
- Ні

18. Якщо на запитання 17 Ви відповіли «Так», вкажіть повну назву/назви цього програмного комплексу, програмного забезпечення, технічного рішення тощо

(впишіть назву програмного комплексу тощо. Якщо було запроваджено декілька таких програмних комплексів тощо, вкажіть назву кожного програмного комплексу)

19. Якщо на запитання 17 Ви відповіли «Так», вкажіть назву розробника/розробників цього програмного комплексу, програмного забезпечення, технічного рішення

(впишіть назву розробника програмного комплексу тощо. Якщо було запроваджено декілька таких програмних комплексів тощо, вкажіть назву розробника кожного програмного комплексу)

20. Якщо на запитання 17 Ви відповіли «Так», вкажіть дата/дати запровадження цього програмного комплексу, програмного забезпечення, технічного рішення

(впишіть дату, коли почали використовувати програмний комплекс тощо. Якщо було запроваджено декілька таких програмних комплексів тощо, вкажіть дату щодо кожного програмного комплексу)

21. Чи використовується в ході реалізації функції інформація, що містить державну таємницю?

(оберіть один варіант відповіді)

- Так
- Ні

22. Будь ласка, оцініть рівень ресурсного забезпечення виконання цієї функції

(оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – взагалі немає ресурсного забезпечення, 5 – повне ресурсне забезпечення, додаткові ресурси не потрібні)

Види ресурсів	1	2	3	4	5
Людські ресурси (чисельність)					
Людські ресурси (компетентність)					
Матеріально-технічні ресурси (кількість)					
Матеріально-технічні ресурси (якість)					
Інформаційні ресурси (повнота)					
Інформаційні ресурси (вчасність)					
Інформаційні ресурси (достовірність)					
Часові ресурси					

**Інформаційні ресурси — наявність необхідної інформації*

Додаток 4. Список проведених інтерв'ю

№ з/п	Прізвище, ініціали	Назва органу влади, структурного підрозділу	Посада	Дата проведення інтерв'ю
1.	Хохлова К.А.	НАДС, Генеральний департамент з питань розробки та впровадження політик з організаційного розвитку, оплати праці, адаптації та оцінки персоналу	Державний експерт	26.05.2020
2.	Баткалов А.С.	НАДС, Генеральний департамент з питань розробки та впровадження політик з добору, розвитку та мотивації персоналу	Керівник експертної групи	26.05.2020
3.	Якубенко О.С.	НАДС, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях	Начальник управління	26.05.2020
4.	Балковенко Г.І, Опанасенко С.Є.	НАДС, Управління стратегічного планування та аналізу політики	Начальник управління, Головний спеціаліст	27.05.2020
5.	Ковальов Є.М.	НАДС, Генеральний департамент з питань інформатизації обліку та інформаційного забезпечення	Директор Генерального департаменту	27.05.2020
6.	Лимаренко Л.В.	НАДС, Управління роботи з персоналом	Начальник управління	27.05.2020
7.	Святецька А.В.	Державне агентство лісових ресурсів України, Сектор з персоналу	Завідувач сектору	27.05.2020
8.	Кизименко Г.С.	Міністерство фінансів України, Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку	Заступник директора Департаменту – начальник відділу персоналу	28.05.2020
9.	Лавренчук О.Ю.	НАДС, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях	Начальник управління	04.06.2020
10.	Бамбизова С.І.	НАДС, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Дніпропетровській та Запорізькій областях	Начальник управління	04.06.2020

11.	Коваль Я. Б.	НАДС, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпатській областях	Начальник управління	04.06.2020
12.	Журба Г.М.	НАДС, Сектор з питань захисту інформації	Завідувач сектору	10.06.2020
13.	Курілко В.І.	НАДС	Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи	10.06.2020
14.	Навроцька О.А.	НАДС	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	10.06.2020
15.	Моложавий В.І.	НАДС, Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Харківській та Сумській областях	Начальник управління	11.06.2020
16.	Заболотний А.В.	НАДС	Заступник голови	25.06.2020, 07.07.2020
17.	Дівак В.В.	НАДС, Відділ забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби	Заступник начальника Відділу	26.06.2020
18.	Рикова Л.О.	НАДС, Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	Керівник експертної групи з питань організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	26.06.2020
19.	Рагімов В.Т.	НАДС	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	26.06.2020
20.	Федоренко І.П.	НАДС, Управління фінансів та бухгалтерського обліку	Начальник управління – головний бухгалтер	26.06.2020
21.	Куренна Т.О.	НАДС	Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту	30.06.2020
22.	Кривошия С.М.	НАДС, Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення	Директор Департаменту	30.06.2020
23.	Купрій В.О.	НАДС	Перший заступник Голови	02.07.2020
24.	Плотян С.Г.	НАДС, Управління адміністративно-ресурсного забезпечення та взаємодії з територіальними органами	Начальник управління	02.07.2020
25.	Герасимюк К.Х. Бражевський В.М.	НАДС, Міжрегіональне управління у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях	Начальник управління Заступник начальника управління	03.07.2020

26.	Щербіна Н.Г.	НАДС, Міжрегіональне управління у Донецькій та Луганській областях	Начальник управління	03.07.2020
27.	Мельник В.І.	НАДС, Міжрегіональне управління в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь	Начальник управління	03.07.2020
28.	Люлька В.А.	НАДС, Міжрегіональне управління у Полтавській та Кіровоградській областях	Начальник управління	03.07.2020
29.	Макаревич Г.В.	НАДС, Міжрегіональне управління у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях	В.о. начальника управління	03.07.2020
30.	Глазков О.Л.	НАДС, Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання	Начальник відділу розміщення та виконання державного замовлення	07.07.2020