

## Обеспечение эффективности государственного управления: проблема качества образования государственных служащих

Людмила Приходченко

*Одесский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины  
65009 г. Одесса, ул. Генуезская, 22, Украина*

*В статье рассмотрены проблемные вопросы качества образования государственных служащих на основе анализа украинского опыта подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Обосновано зависимость квалификационных параметров к специализации их подготовки от выбора направления развития публичного администрирования. Определены особенности обучения управленцев на современном этапе развития государственности. Очерчено проблемное поле дальнейших научных разработок в этом направлении.*

**Ключевые слова:** государственное управление, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, эффективность публичного администрирования.

**Keywords:** public administration, training, retraining and advanced training, efficiency of public administration.

### Введение

Серьезные вызовы постиндустриального развития - глобализация и дифференциация, радикальная трансформация рынков труда, возникновение принципиально новых технологий, обострение конкуренции на региональном, национальном и мировом уровнях - обуславливают необходимость повышения эффективности государственного управления путем кардинального улучшения деятельности органов управления.

Современный этап развития украинской государственности также характеризуется повышенным вниманием к вопросам повышения эффективности государственной власти и системы государственного управления в целом. Перестройка всех сфер жизнедеятельности общества привела к основательным изменениям парадигмы социально-экономического разви-

тия, которую не предоставляется возможным усвоить чисто теоретически и тут же превратить в руководство к действию.

Реальность такова, что методы государственного управления, уровень подготовленности государственных служащих в значительной степени не соответствуют сложности, характеру и динамике тех задач, которые необходимо решать Украинскому государству на нынешнем этапе развития. Тем не менее, в современных условиях вырисовываются основные проблемные направления, в русле которых решались и продолжают решаться вопросы повышения эффективности.

В рамках данной статьи не предоставляется возможным рассмотреть все их, поскольку многообразие факторов, влияющих на повышение эффективности системы государственного управления, изучается не одно десятилетие и требует усилий ряда научных коллективов. Ведь речь идет о четырех ключевых взаимосвязанных элементах: люди, технологии, организационная структура, процедуры взаимодействия. Кроме того, в зависимости от понимания сущности высокоэффективных организаций, применения тех или иных моделей измерения, зарубежные и отечественные исследователи выделяют различные аспекты. Например, В. Дзюндзюк фокусирует внимание на управленческих, мотивационных, технологических и транзакционных

---

*Liudmila Prykhodchenko – Nacionalinės viešojo administravimo akademijos prie Ukrainos Prezidento Odesos regioninio instituto Viešojo administravimo ir savivaldos katedros docentė, filosofijos mokslų daktarė.*

*E. paštas: prihodchenko@list.ru*

*Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2009 m. rugsėjo mėn.*

факторах, предлагая диагностическую схему изменения эффективности [2], практическое применение которой возможно при условии большей детализации. Вместе с тем, надо согласиться с Мери Е. Гай в том, что эффективная деятельность власти находится в прямой зависимости от человеческого поведения и человеческих возможностей, организационной структуры, технологий и характеристики внешней среды [8, с. 421-424]. Как видно, даже такой небольшой экскурс показывает, что вопрос выделения ключевых факторов является отдельной темой исследования, собственно говоря, как и рассмотрение одного из них.

Эффективность управления обеспечивается наличием успешной координации усилий многих людей, взаимодействием всех элементов системы управления. Поэтому, акцентируя внимание на одном из ключевых элементов – кадровом, следует рассмотреть вопросы, связанные с управлением человеческих ресурсов на стыке таких наук, как политология, психология, социология, менеджмент, праксеология и т. д. Значительно суживая тематику, в данной статье анализируется украинский опыт подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих с точки зрения качества образования, зависимости квалификационных параметров специализации от выбора направления развития публичного администрирования.

### **Профессионализм – залог повышения эффективности управления**

Профессионализм и качество работы государственных служащих способствуют повышению эффективности системы государственного управления, степени удовлетворенности граждан от получаемых услуг. Качество деятельности, конечно же, зависит как от сплоченности коллектива – важнейшей переменной формулы, так и от мотивации. Существующие теории мотивации можно разделить на две больших категории: 1) содержательные, объясняющие мотивацию действием индивидуальных внутренних факторов, и 2) динамичные, которые исследуют взаимодействие личности и факторов внешней среды.

Но сложность их использования состоит в том, что человеческая природа очень сложна, и мотивировать людей могут различные факторы, а это приводит к постоянному поиску новых способов мотивации.

Касательно профессионализма государственных служащих, то, как принцип демократического управления, он является приоритетным

в обеспечении доверия народа к власти, поскольку предусматривает соответствие высоким профессиональным и этическим стандартам и определяется умением ориентироваться в современных информационных потоках, быстро и точно находить необходимые сведения и правильно их использовать в своей деятельности. Соответственно, единственный способ повышения качества управления состоит в повышении профессионализма, ведь именно высококвалифицированные управленцы в состоянии обеспечивать высокий уровень эффективности государственной службы, выполнять функциональные обязанности на уровне современных требований, полнее удовлетворяя потребности и пожелания населения [6]. В связи с этим, повышаются требования к образовательному уровню управленцев, из-за растущей технологической зависимости усложняется специализация их деятельности. Поэтому поиск такой модели организации профессиональной подготовки, которая бы способствовала оперативности и динамизму действий управленческого аппарата при принятии решений, его продуктивности при анализе информации, адаптивности и гибкости, возможности своевременно определять организационно-управленческие проблемы и соответственно перестраивать работу, среди ученых не прекращаются.

Проблема качества образования государственных служащих необычайно важна, поскольку обучение взрослых это изменение сформировавшегося человека, и реальные результаты можно получить только при наличии настоящего желания учиться, поддерживаемого поощрительной мотивацией. Для того, чтобы тотальное и непрерывное, сопровождающее в течение всей профессиональной деятельности обучение стало частью устойчивой мотивации, хорошо обученный специалист должен иметь преимущества в карьере, получать возможность более полной самореализации.

В то же время, украинское общество в последнее время ведет речь о «переизбытке бюрократии». Все попытки сократить аппарат органов власти претерпевали неудачу. Так, результатом сокращения аппарата на 18 тысяч человек командой, пришедшей к власти после «оранжевой революции» стало то, что с работы были уволены по политическим мотивам высококвалифицированные кадры, а вовсе не коррупционеры, бюрократы, все те, кто не соответствуют требованиям. На протяжении 13 лет количество государственных служащих и должностных лиц местного са-

моуправления имело тенденцию к увеличению. Так, в 1995 году государственных служащих было всего 172 346 человек, а по состоянию на 31 декабря 2008 года уже 290 765 человек. Подобная ситуация наблюдается и среди должностных лиц местного самоуправления: от 64 054 человек в 1995 до 100 582 на указанную дату 2008 года [13].

А с учетом многочисленных жалоб граждан, их недовольством деятельностью и высоко оплачиваемостью содержания управленческого аппарата, качеством предоставляемых услуг, становится очевидным, что попытки обеспечить эффективность государственного управления путем повышения его численности не дали и не могут дать ожидаемых результатов.

Громоздкий аппарат неэффективен не только с точки зрения необходимых на его содержание затрат, но и в силу зависимости числа вероятных ошибок исполнения от количества исполнителей. Но, в то же время, бюрократия, с присущей ей моделью самоорганизации, является одним из важнейших инструментов демократического государства, который гарантирует равенство и уменьшает асимметрию, привносимую рынком [5]. Таким образом, поиски эффективного управления по вертикали и горизонтали, на разных уровнях зависят от качества и компетенции новой бюрократии.

### **Качество бюрократии и выбор направления развития публичного администрирования**

В настоящее время в Украине подготовкой новых специалистов в области публичного администрирования, переподготовкой и повышением квалификации заняты как областные, так и региональные центры повышения квалификации, 32 отраслевых заведения последиplomного образования. Кроме того, создана Школа высшего корпуса государственных служащих при Головдержслужбе Украины, магистров государственного управления готовят Национальная академия государственного управления при Президенте Украины и ее четыре региональных института в Днепропетровске, Львове, Одессе, Харькове. Также лицензии на подготовку магистров государственной службы имеют 15 высших учебных заведений четвертого уровня аккредитации. Обучение происходит на разных уровнях, в разных формах и разными способами. Поэтому объективно возникает потребность осуществления «переговорного процесса» между ними. Отчасти они являются конкурентами касса-

тельно бюджетного финансирования, то в то же время, у каждого остается при этом своя «ниша» подготовки и переподготовки специалистов в области публичного администрирования с учетом тех тенденций и полемик, которые происходят вокруг них, в государстве, и в мире в целом.

В Европе накоплены и развиты теоретические концепции и модели государственного управления, которые испытаны на практике множеством секторов и институтов современного общества. В результате тщательного анализа (если за критерий взять их отношение органов власти, государственных служащих к гражданам) можно выделить три глобальных направления перспективного развития публичного администрирования. В частности:

- Рыночно-либеральный подход, базирующийся на моделях новой экономики, нового менеджмента, нового публичного администрирования, активного внедрения инструментов и технологий частного сектора в деятельность органов публичной власти [7; 10; 11]. При этом для потребителей/клиентов важен результат, а не способы его достижения, соответственно вопросы социальной сферы оказываются на втором плане.
- Подход, который основывается на коммуникационном менеджменте, институциональном анализе, концепции политических сетей, соответственно и самоуправляемых сетевых структурах [9]. Структурные взаимоотношения между политическими институтами государства и общества, гражданами являются договорными, они выступают равными партнерами.
- Развитие демократического управления на теории гражданского общества, а также концепциях «участвующего менеджмента», «рецептивного / восприимчивого администрирования», исходными принципами которых являются: устойчивость и целостность формирования политики, участие граждан, централизация и де-централизация, открытость и прозрачность, высокие этические стандарты [1; 12]. В результате – кардинальные изменения в отношении к гражданам органов власти, государственных служащих, должностных лиц местного самоуправления. Все они призваны служить им, предоставляя услуги от имени государства.

Очевидно, что «тяготение» к тому или иному подходу, указывает не только на дифференцирование существующих теоретических позиций, и выбор направления реформирования системы государственного управления, но и, соответственно, определяет квалификационные параметры к специализации «Магистр государственного управления» или «Магистр публичного администрирования». Это обуславливается потребностью в овладении специализированными знаниями, необходимыми для наиболее эффективного пользования инструментами, технологиями тех или иных концепций. К примеру, если речь идет о новом публичном администрировании, то, конечно же, актуализируется потребность в новых экономических знаниях, способствующих управлению, ориентированному на конечный результат и эффект: овладении новой системой бухгалтерского учета, методом программно-целевого бюджетирования, контрактным менеджментом и контроллингом. Для сетевых структур, с учетом профессионализации информационно-коммуникативных технологий, необходимы специализированные знания, связанные с передачей информации, что способствует модернизации, построению «сетевого правительства» (e-government). Естественно, третье направление требует наличия знаний социального менеджмента, умения строить эффективные партнерские отношения, согласовывать различные интересы, достигать результативности и действенности.

Не смотря на приверженность к тому или иному подходу, в ближайшем будущем будет происходить сосуществование бюрократических структур и новых форм, которые используя накопленный опыт, будут трансформировать вызовы глобализации, евроинтеграции, качественно изменяясь. Поэтому, к решению проблемы «качества бюрократии» должны подключиться не только ученые со своими теоретическими разработками, но и практики, разнообразные политические и общественные структуры, что будет способствовать учету различных составляющих, влияющих на качество: политической, экономической и правовой, информационной и социальной.

Механизмы профессионального отбора при назначении и перемещении чиновников в мировой практике давно известны и апробированы: гласный конкурс и жесткие квалификационные требования, связанные с назначением и продвижением по службе. Рассмотрим приемлемость зарубежного опыта приобретения узкой специа-

лизации отечественными управленцами. Исходя из динамики перемен, происходящих в Украине, как и в большинстве постсоветских стран, государственные служащие, должностные лица местного самоуправления должны владеть профессиональной мобильностью, быть способными к самообразованию и адаптации в быстро и резко изменяющихся условиях жизнедеятельности. А это не предоставляется возможным без наличия фундаментальных знаний, их соединения с практической направленностью деятельности, способности аналитически, творчески мыслить, владения интуицией и предвидением, что помогает ориентироваться в сложных, быстро изменяющихся структурах, принимать оптимальные управленческие решения, учитывая неопределенность, непрогнозируемость будущего.

Открытость к изменениям, пространство для инноваций, желание внедрять нововведения, творческое развитие во всех аспектах своей деятельности: исследованиях, разработке программ, методах преподавания, удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, внутреннее управление, международная деятельность. Это те вызовы развития современного общества, которые требуют незамедлительного реформирования системы образования.

Но сложность состоит в том, что современные реалии жизни, переход к рыночной экономике актуализируют вопрос о смене приоритетов в системе образования: реформирование должно охватывать все составляющие подсистемы образования – цели, содержание, структуру управления, технологии и оценку результатов, а не отдельные разрозненные компоненты.

Система образования является социальной системой, результаты деятельности которой значительной мерой влияют на все сферы жизнедеятельности человека и общества в целом. Но приходится констатировать, что существующая система образования демонстрирует не только отсталость от потребностей развития общества, но и от самой жизни, поскольку она консервативна по своей природе. Исключение составляют фундаментальные знания, которые служат основой для профессионализма государственных служащих.

### **Пути модернизации общеобразовательной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих**

На протяжении последних десятилетий попытки реформировать сферу образования Украины

предпринимались неоднократно. Причем, предполагалось, что содержание и сущность предполагаемых изменений должны базироваться на традициях отечественной системы образования, соответствовать интересам человека, быть адекватными требованиям времени. Именно исходя из этого критерия, и с учетом существующих диспропорций в профессиональной подготовке, в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины и была разработана Концепция модернизации системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления, создана Путевая карта «Модернизация общеобразовательной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации» [3], в соответствии с которой были утверждены Стратегия и Путевая карта развития Одесского регионального института государственного управления. Она сфокусирована на самых важных задачах:

- демократизации процесса управления (разработка важных решений происходит с обязательным привлечением общественности учебного заведения);
- смены приоритетов в организации учебного процесса – гармоничное соединение инновационной и традиционной моделей обучения, внедрение кредитно-модульной системы, индивидуально-ориентированная, асинхронной организации учебного процесса;
- переориентирования научно-аналитической деятельности в направлении перестройки системы регионального управления в соответствии с принципами демократического управления, экспертного сопровождения этого процесса, а также модернизации системы профессионального образования, европейского сотрудничества и т.д. [4];
- изменений в системе повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Следствием выполнения запланированных мероприятий стала разработка новой магистерской программы (МРА), экспериментально внедренная на дневной форме обучения в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины. Уже произведено первый выпуск слушателей и сделано набор в региональных институтах. Существенным отличием новой программы, состоящей из трех основных блоков: инструменты демократического управления, регио-

нальное развитие и европейское сотрудничество (каждый из которых имеет бюджетную, юридическую и административную составляющую), является направленность на непрерывный характер обучения, системный подход к формированию навыков, знаний и умений слушателей.

Основой формирования профессионального кадрового корпуса для системы органов публичной власти и одним из важнейших институциональных условий для внедрения и реализации нового является эффективная система подготовки и повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Именно поэтому изменения происходят не только в формах проведения занятий, но и их качественного наполнения.

Выездные семинары, где происходит органичное соединение теоретических знаний и практического опыта, обучение по профессиональным программам с внедрением элементов тренингового обучения, проблемно ориентированной тематикой по заказу соответствующих целевых групп, изучение инструментов нового публичного администрирования, особенностей внедрения системы управления качеством в органах публичной власти. Это далеко не полный перечень качественных изменений в деятельности системы повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Внедрение современной кредитно-модульной системы оценивания обучения – это не только выполнение первоочередных целей и задач, но и поиск новых обучающих технологий, которые призваны обеспечить высокое качество высшего образования, а также создать систему критериев, повышения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Ведь традиционные формы обучения (дневная, заочная и вечерняя) не всегда позволяют подготовить специалиста, готового адекватно отвечать на вызовы современности. Поэтому усиленно разрабатываются и внедряются новые формы и методы обучения, в том числе дистанционное обучение. Это технология, которая строится на принципах открытого обучения, широко использует компьютерные учебные программы разного назначения и создает с помощью современных телекоммуникаций информационную образовательную среду для доставки учебного материала и общения. Дистанционное обучение, как следствие объективного процесса информатизации общества и науки, объединяет в себе лучшие черты других форм, как наиболее перспективная синтетическая, гуманистическая, интегральная форма получения образования. И в

этом смогли убедиться не только те преподаватели, которые разрабатывали и читали дистанционные курсы в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины на протяжении ряда лет, но и весь коллектив института, непосредственно управленцы, ведь в этом году региональные институты уже имели первый выпуск слушателей, обучающихся на дистанционно-заочной форме обучения.

Дистанционное обучение, как более широкое понятие направлено на приобретение качественных знаний с использованием современных телекоммуникаций и соединено с большим развитием личности (независимость, творчество, инициативность), поскольку требует большой ответственности и высокой самодисциплины того, кто учится. Это потребовало создания специальной среды дистанционного обучения, важнейшим компонентом которой является электронная библиотека курсов дистанционного обучения с полным текстом каждой лекции, использованием не только текстовых и графических материалов, но и аудио- и видеофрагментов. Качественные изменения привели к усложнению деятельности преподавательского состава по участию в разработке новых образовательных программ и курсов, постоянного обновления их содержания, поскольку быстро изменяется объем информации и качество ее содержания.

Получить в высшем учебном заведении знания на всю жизнь на современном этапе развития человечества практически не возможно. Классические системы и технологии образования не могут удовлетворить требования информационного образования. Соответственно, возникает объективная необходимость в появлении принципиально других образовательных технологий, поэтому дистанционные способы обучения будут играть основную роль. Ведь на нынешнем этапе развития стратегия развития дистанционного обучения состоит в исследовании возможностей использования информационно-коммуникационных технологий и виртуальной образовательно-научной среды для реализации задач образования и науки, а также формировании научно-методической платформы для создания виртуальных университетов.

### **Система управления качеством - инструмент усовершенствования рынка образовательных услуг**

Преращение института в полноправного субъекта рыночных отношений, который предос-

тавляет образовательные услуги, стимулирует трансформацию его структуры. Ведь потребность подготовки специалиста качественно нового уровня требует не только приобретения новых источников финансирования, поиска новых методов обучения и контроля знаний, использования неординарных образовательных подходов к обучению и воспитанию, а и внедрения новых стандартов качества в учебный процесс. Речь идет как о технологических, так и административных нововведениях. И хотя практика показывает, что организации быстрее осваивают технологические нововведения, чем административные, преимущества последних неоспоримы. Они состоят в том, что редко требуют дополнительных капиталовложений, и в то же время ускоряют ход технологических, а не наоборот. Но именно административные инициативы способны изменить организационную обстановку, систему информационного взаимодействия, взаимоотношения между отделами организации, кадровую политику [8, с. 407].

Несмотря на разнообразие формулировок, при определении качества в управлении всегда присутствует требование соответствия нормам, стандартам и правилам. Например, оценивая деятельность высших учебных заведений недостаточно говорить только о качестве предоставляемых образовательных услуг, необходимо требовать высокого качества от функционирования каждого элемента системы. Именно поэтому вопрос о внедрении системы управления качеством в деятельность регионального института был остро поставлен на повестке дня. Его инициирование руководством института связано не только с необходимостью быть конкурентоспособными на рынке образовательных услуг, но и пониманием того, что качественная профессиональная подготовка госслужащих невозможна без качественных изменений самого ВУЗа.

Стратегической целью деятельности института является повышение удовлетворенности заинтересованных сторон (тех, кого обучают; работодателей, как заказчиков высококвалифицированных специалистов; государства, озабоченного повышением образовательного уровня населения с целью повышения благосостояния страны; преподавателей, желающих готовить таких специалистов). Касательно системы управления качеством, то это тактический инструмент, поскольку основная идея ее внедрения в институте – непрерывное усовершенствование менеджмента организации за счет обеспечения постоянного контроля процессов, способствующих получению образовательной услуги.

В Одесском региональном институте уже выполнен значительный объем работы:

- утверждена Концепция внедрения системы управления качеством и план работ по ее реализации;
- проведено обучение сотрудников с целью подготовки внутренних аудиторов;
- определено: структуры услуг, которые предоставляются потребителям и обязательства относительно их качества; структуры процессов системы управления и распределение ответственности за эти процессы;
- разработана структура документации системы управления качеством;
- практически завершена подготовка к обследованию деятельности основных структурных подразделений на предмет соответствия требованиям стандарта ISO 9001:2000 и предоставления соответствующих рекомендаций.

И хотя работы еще полностью не завершены, предполагается, что внедрение системы качества предоставит возможностям руководству института и его подразделениям принимать эффективные управленческие решения в конкретных ситуациях учебной и воспитательной, научной и консультационной работы. Это позволит проводить внутренний и внешний контроль качества образования, в частности применяя принципы обратной связи, развития системы психологического и социального мониторинга, психологической поддержки образовательного процесса.

## Обобщение

Подытоживая, следует сказать, что основная часть государственных служащих, как и должностных лиц местного самоуправления, осознают необходимость повышения эффективности и результативности управленческого труда и готовы работать в новых условиях. Среди факторов, сдерживающих нормальный ход развития указанных процессов, следует назвать большую плотность реформ, осуществляемых в последние годы на единицу времени. Даная ситуация усугубляется тем, что в управленческой текучке отсутствует реальная возможность вплотную заняться настоящим усовершенствованием управленческого воздействия из-за нехватки информационных, финансовых, временных ресурсов. К тому же, происходит накопленные психологической усталости от перемен,

поскольку достигнутый результат далеко не всегда соответствует ожидаемому.

Особенности обучения государственных служащих на нынешнем этапе развития общества определяются не только вызовами глобализации, но и конкретизацией выбора перспектив развития публичного администрирования. Ведь именно с учетом определения квалификационных параметров к подготовке магистров публичного управления / администрирования следует вести речь, в частности, о приобретении специализированных знаний, и в целом, о качестве бюрократии.

Кроме того, актуализация идеи непрерывного образования на протяжении всей жизни, воспитания творческой личности, «встраивания / запуска» механизма саморазвития, самообразования, способности к инновационной деятельности, убеждает в том, что существенной составляющей деятельности государственных служащих, должностных лиц местного самоуправления становится уровень образованности. Соответственно, происходит следование принципу «опережающего обучения», предоставление знаний, потребность в которых появится завтра, соединения опыта прошлого, проблем и рисков сегодняшнего дня, угроз и перспектив будущего. Это, в свою очередь, требует смещения акцентов в сторону изучения реальных процессов, факторов, явлений и взаимосвязей между ними. А также перехода к проблемно-исследовательской модели учебного процесса, когда достигается устойчивый баланс между преподавательской, исследовательской и консультационной деятельностью. Знания должны создаваться, производиться субъектами образовательного процесса, что требует перехода от точного к индивидуализированному обучению, учета потребностей и возможностей слушателей.

Процесс профессиональной подготовки государственных служащих требует акцентирования внимания на развитии системного мышления, технологических методах и процедурных знаниях взамен традиционной ориентации на декларативные знания. Значительно большее значение играют современные управленческие знания, например, в области исследования операций и системного анализа, знания теории и практики моделирования, владения практическими навыками и приемами инструментально-аналитическими средствами управленческой деятельности, умения, анализа.

То есть, поиск новых форм и методов обучения, использование неординарных образовательных подходов, предоставление образовательных услуг в соответствии со стандартами качества, требует не только смены приоритетов в системе

образования, но и реформирования всех составляющих подсистем. И только в таком случае качественные изменения в подготовке кадров и повышении их квалификации будут способствовать творческому применению полученных знаний в решении нестандартных проблемных ситуациях, умению ориентироваться в непрерывно меняющихся условиях профессиональной деятельности и общественной жизни. А в совокупности обеспечению эффективности системы органов публичной власти, и в то же время, побуждению к постоянному усовершенствованию, повышению своего профессионального уровня.

### Литература

1. *Государственная политика и управление*. Учебник. в 2 ч. Часть 1: Л. В. Сморгун (ред.). *Концепции и проблемы государственной политики и управления*. Москва: Российская политическая энциклопедия, 2006.
2. Дзюндзюк, В. Б. *Ефективність діяльності публічних організацій*. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003.
3. Дорожня карта модернізації системи професійного навчання державних службовців: 2 верес. 2006 р. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. –[http://www.academy.gov.ua/news/ppt/news\\_2008\\_12\\_25\\_DK.ppt#9](http://www.academy.gov.ua/news/ppt/news_2008_12_25_DK.ppt#9)
4. Іжа, М. М., Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. *Вісник Державної служби України*, 2009, № 1, 52 – 57.
5. Мальковская, И. А. Трансформация государства и эволюция публичного администрирования в условиях глобализации (актуализация европейского опыта для России). *Вестник Российского университета дружбы народов, Серия: Политология*, 2006, № 8, 27–43.
6. Приходченко, Л. Взаємобумовленість ефективності та професіоналізму в системі органів публічної влади. *Управління сучасним містом*, 2007, № 1-3-4/1-3-12 (25–28), 2007, 3 – 10.
7. Шрьодер, П. Нове публічне адміністрування або як досягнути ефективного урядування. *Матеріали до семінару* (Peter Schroeder. *New Public Management*. Wilhelmstr. 26, 53721 Siegburg), Київ (?), 2008.
8. *Эффективность государственного управления*. Пер. с англ. под общ. ред. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. Москва: АО «Консалтбанкир», 1998.
9. Burzel, T. Organizing Babylon. On the Different Conceptions of Policy Network. *Public Administration*, 1998, Vol.76, No 2, 254.
10. Buschor, E., Dumont du Voitel, R. [Hrsg.]. *New Public Management: Internationale Erfahrungen und Beitrage*. Heidelberg: Verl. Ddv., 1996.
11. Hood, C. A. Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 1991, Vol. 69, No.1, pp. 3-19.
12. Osborne, D., Gabler, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse*. New York: City Hall to the Pentagon, 1992.
13. *Державна служба в цифрах і фактах*. <http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article>.

Liudmila Prykhodchenko

### **Viešojo administravimo efektyvumo užtikrinimas: valstybės tarnautojų rengimo kokybės problema**

Santrauka

Remiantis Ukrainos valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo patirtimi, straipsnyje aptariami valstybės tarnautojų rengimo probleminiai klausimai. Aptariamos valstybės tarnautojams būtinų kvalifikacijos parametrų ir specializacijų sąsajos su viešojo administravimo raidos kryptimis. Išryškintos viešojo administravimo sistemos tarnautojų mokymo ypatybės dabartiniame Ukrainos valstybingumo etape. Akcentuojamas naujų mokymo formų, tarp jų distancinio mokymo, ir mokymo įstaigų veiklos kokybės valdymo sistemų kūrimo būtinumas. Apibrėžtos mokslinių tyrimų šioje srityje kryptys.

Lyudmila.Prykhodchenko

### **Ensuring the Effectiveness of Public Administration: the Problem of Civil Servants' Training Quality**

Summary

The article deals with the problems of quality of training based on the analysis of Ukrainian national experience of training, retraining and advanced training of civil servants. The dependence of qualification parameters of the specialization of their training on the choice of the direction of public administration development is discussed. The specifics of government officials' training at the current stage of the state governance system development are identified. Areas of future scientific researches are outlined.