

# Quo prodis?

Начальник управління Голодержслужби України  
Тимофій Мотренко переконаний: політична воля має стати  
на заваді політичній лояльності

Розмову веде Галина КАЛАЧОВА

**– Тимофію Валентиновичу, наступний рік – це рік виборів на всіх рівнях влади. Чи позначиться він масовими звільненнями чиновників у зв'язку з приходом нових державних керівників?**

– Рішення щодо цього ухвалюватимуть уже новий президент і його команда. Майже п'ять років минуло від часу проведення президентських виборів, і жодного нормативного акта, що перешкодив би повторенню ситуації 2005-го, політики не ухвалили. Ще у 2006 році ми розробили проект закону про державну службу. Тричі він був на розгляді в уряді, один раз – у парламенті, але віз і нині там.

**– У чому ж причина?**

– Якщо в державі неможливо пролобіювати такий законопроект, то відповідь одна: це комусь вигідно. Кому? Насамперед тим політикам, що розглядають держслужбовців як свій політичний, а не адміністративний ресурс: високопосадовці дивляться на чиновників не як на професійну групу, що працює в державних інтересах, а як на ресурс своїх політичних партій. Унаслідок такого розуміння ролі держслужбовця в системі влади в минулому постраждали тисячі людей. Їх змусили брати участь у виборах, вести агітацію, а після виборів нова влада їх просто позбулася, тому що вони працювали проти неї. Закон їх не захистив.

**– Чи можуть суди, щоб не допустити повторення ситуації 2005 року, захистити несправедливо звільненого чиновника?**

– Роль судів тут пряма. З 9 800 чиновників, звільнених після останніх президентських виборів через те, що працювали «не на тих», практично 90%

могли звернутися до суду. Але всі вони розуміли, що після поновлення на посаді через суд спокійно працювати їм однаково не дадуть. Немає сенсу витратити стільки зусиль на судовий процес, якщо потім доведеться знову піти з посади. Щоправда, пригадую, як група з шести чиновників із Житомирської області звернулася до нас по допомогу. Ми їх захистили, але це був єдиний випадок.

**– Публічне звільнення може рекресити всю подальшу кар'єру чиновника або, у кращому разі, зіпсувати його репутацію. Чи має звільнений працівник шанси просуватися по кар'єрних сходах держслужби в майбутньому?**

– Зазвичай звільнення керівних кадрів відбувається не з політичних причин. У заяві про звільнення буде написано, що чиновник пішов з посади через реорганізацію апарату, за власним бажанням або за згодою сторін. На людях усі посміхатимуться. 10 тис. звільнених – це величезна команда професіоналів, які не сидітимуть на лаві запасних і не чекатимуть свого часу. Перед звільненими держслужбовцями відкривається низка перспектив. Чи-

**Професіонал завжди незручний,  
бо він каже правду. На жаль, у наш час  
політична лояльність комфортніша  
за професійну правду**

новник вищої категорії є досить затребуваною особою, оскільки має потрібні зв'язки, досвід роботи... Сьогодні ситуацію псує криза. Коли економіка була на піднесенні, «зайві» держслужбовці йшли працювати в бізнесові структури, влаштовувалися в інші міністерства, органи місцевого самоврядування. Якраз вони себе познаходили, а от держава

втратила! На зміну звільненим було приведено людей не лише без досвіду роботи, а й навіть без належної освіти.

**– Що, на вашу думку, треба зробити, аби на держслужбу прийшли кваліфіковані працівники?**

– По-перше, зі зміною політичної складової органів влади не має трусити державну службу. У цивілізованих країнах з приходом нового міністра змінюється п'ять-шість осіб. Це так званий офіс міністра, його політичні однодумці, а решта апарату залишається без змін. По-друге, у європейських країнах за допомогою законодавчих механізмів політичні та адміністративні посади розмежовані. Політики не мають стосунку до прийняття на роботу держслужбовців. Апарат очолює державний секретар, який відповідає за кадровий склад. Приміром, в Італії за 60 повоєнних років змінилося 64 уряди. У деяких міністерствах міністри змінювалися тричі на рік, але це не впливало на роботу апарату – він і надалі працював. Міністерство мало свій курс, стратегію, затверджену попереднім або новим урядом, і діяло у її рамках.

Слід розуміти: чим довше працює держслужбовець на своїй посаді, тим кращий з нього професіонал. Держслужбовці – це державний скарб. Щоб стати якісним менеджером державного управління, потрібно вчитися. У минулому були випадки, коли керівні посади обіймали сільські вчителі, бізнесмени, безробітні. Це допустимо серед політиків, але не серед професійних апаратників.

**– Отже, непрофесіоналізм працівників апарату завважає злагодженій роботі влади. Яким чином можна вдосконалити механізми відбору кандидатів на державну посаду?**

– На сьогодні існує тарифний кваліфікаційний довідник для посад держслужбовців, де виписано всі вимоги до кандидатів на держпосаду. Однак довідник – це, по суті, лише збірник рекомендацій, і якщо кандидат не відповідає якійсь вимозі, то це все одно не завадить йому обійняти державну посаду. Існує процедура приходу на держслужбу через резерв, стажування або на конкурсній основі. У зв'язку



з тим що вимоги до майбутніх держслужбовців та необхідні для них профілі компетенції точно не виписані, підібрати потрібну людину досить складно. У Вірменії, приміром, для всіх державних посад (а їх там 8,5 тис.) встановлено чіткі вимоги. А в нас – ні. Атестація нині нагадує економічні тендери, коли за держзамовлення змагаються дві компанії і перемагає не завжди найліпша. За таких обставин конкурс є дуже гнучким та умовним. Саме тому на державну службу приходять люди, не готові нести відповідальність.

**– Що мав би, на ваш погляд, зараз зробити український політиком, аби майбутній владі легше було працювати з держапаратом?**

– Я вважаю, що сьогодні ще є час для ухвалення омріяного закону про

державну службу, адже це стосується не лише Кабміну та прем'єр-міністра, а й усіх політиків. Прем'єр-міністр записала в програму діяльності уряду вимогу розділити політичні й адміністративні посади на законодавчому рівні. Якщо всі інші політики цього також захочуть, закон можна буде проголосувати конституційною більшістю. Коли до влади прийде новий президент, він має отримати професійний апарат для реалізації своїх обіцянок. Остання спроба змінити апарат вилилася у великі неприємності для країни. Нові кадри за відсутності професіоналізму, з їхніми невисокими моральними якостями та інтелектуальними здібностями, нерозумінням принципів роботи влади і нездатністю до навчання не змогли забезпечити ефективну роботу. Новій владі потрібен професійний апарат, бо тільки він може

допомогти президентові чи прем'єр-міністру здійснити заплановане. Політик завжди відповідає на запитання «що робити», а держслужбовець – на запитання «як це зробити».

**– Тимофію Валентиновичу, чи не можна пояснити такий тривалий процес ухвалення закону про державну службу бажанням високопосадовців залишитися при владі й продовжити роботу зі слабким, але вже знайомим і зручним апаратом?**

– Політики в Україні дуже часто на перший план ставлять не професіоналізм, а лояльність. Сьогодні вона цінується вище, ніж професіоналізм. Професіонал завжди незручний, бо він каже правду. На жаль, у наш час політична лояльність комфортніша за професійну правду.

**– Як часто, перебуваючи на посаді начальника Головердержслужби України, ви зустрічалися з випадками, коли високопосадовець звільняв свого заступника, бажаючи перекласти на нього відповідальність за свою провину?**

– У багатьох країнах міністри взагалі не мають заступників, а коли й мають, то одного політичного заступника, який виконує функції свого керівника, якщо той у відпустці чи захворів. Заступники – це люди, яким керівник делегує повноваження, бо не може працювати в усіх напрямках одночасно. Класичний варіант такий: керівник делегує повноваження, але не делегує відповідальності. За провину підлеглого відповідає керівник. Звісно, є люди, які починають ховатися в кущі і звинувачувати й підставляти інших, але на державній службі їх не повинно бути.

**– Чи не призводить звільнення працівників до появи політичних перебіжчиків? Адже в разі звільнення чиновника в одній держструктурі він може перейти на бік свого опонента...**

– Звісно, призводить. Це ще один негативний ефект відсутності чіткого поділу посад на політичні й адміністративні. Кожний чиновник має свою сім'ю, яку йому потрібно утримувати, статус, якого не хоче втрачати, тому після звільнення він одразу починає виявляти політичну прихильність до



іншої партії. Державних службовців перетворюють на осіб, готових стати під будь-який прапор. Це аморально. Якщо уявити, що ці люди перебувають при владі і мають бути взірцем для суспільства, то яких патріотів ми виховуємо?

**– У такому разі, що треба зробити, щоб у виборі державних службовців начальники зважали на професіоналізм та освіченість майбутніх працівників, а не керувалися суто суб'єктивними враженнями?**

– Такий механізм винайдено. У світі звільняють тільки тих, хто обіймає політичну посаду. У США є 7,5 тис. політичних посад на всю державу, які можуть бути змінені в разі приходу до влади нового президента. А всього державних службовців у цій країні – близько 20 млн. Отже, як правило, навіть половини політичних посадовців не змінюють. Політики працюють на державу, а не на свого лідера, тому й не виникає потреби їх змінювати. Це приклад політичної культури. В Україні сьогодні необхідно деполітизувати державну службу, заборонити держслужбовцям займатися політичною діяльністю й бути членами

політичних партій. Єдине, що для цього потрібно, – це політична воля.

**– Яку роль у діяльності органів влади відіграє інститут підготовки держслужбовців?**

– З кожним днем вимоги до державних службовців зростають. Громадяни вимагають від влади все більше й більше. І думати, що однієї вузівської освіти вистачить на все життя, неправильно. З розвитком прогресу необхідно запроваджувати й удосконалювати багато речей – електронний документообіг, нові способи підготовки планів, стратегічне планування, систему управлін-

## Атестація нині нагадує економічні тендери, коли за держзамовлення змагаються дві компанії і перемагає не завжди найліпша

ня якість, нові системи бюджетування. Цього слід вчитися. На Заході один підхід – безперервне самостійне навчання. Якщо чиновник хоче втриматись у своєму кріслі, він мусить учитися, а інакше крісло дуже швидко його переросте. Необхідно розвиватися з такою швидкістю, щоб знати й уміти більше, ніж передбачає посада. Окрім того,

європейські чиновники мають можливість підвищувати свою кваліфікацію власним коштом у найкращих вищих навчальних закладах світу. В Україні зарплати чиновників – мізерні, тому держава створила хороші умови для навчання чиновників за бюджетний кошт. Маємо Національну академію державного управління при Президенті України, 20 магістратур державної служби при провідних національних ВНЗ країни, 27 установ для підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, 32 інститути підвищення кваліфікації для галузевих службовців. Це велика група навчальних закладів, у яких щороку навчається близько 50 тис. осіб.

На мою думку, ефективніше було б перейти до безперервної самопідготовки, яку можна здійснювати на робочому місці. Використовуючи спеціальні програми, чиновник може проходити різні тести, ознайомлюватися з новими матеріалами, дистанційно спілкуватися з викладачем-експертом. Це можливо тільки тоді, коли кадри стануть постійними. І я переконаний, що нашій державі до цього варто прагнути.