



Автономна Покраїна Войводина

СТРАТЕГИЈА РЕФОРМИ И РОЗВОЈОУ ПОКРАЋНСКЕЈ УПРАВИ

СТРАТЕГІЯ РЕФОРМИ І РОЗВОЮ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ

У В О Д

Фахова, ефикасна, транспарентна і некорумпована управа, хтора дошлїдно почитує принцип легалїзма и хтору граждане доживюю як свой сервис, представля фундаментални камень реформи и препороду нашого дружтва у транзиції.

Гоч ше у явним думаню, медийох и фахових социологїйних розправах часто игнорує, односно подценює значносц управи, факт же праве од капацитету и оспособеносци управи у найвекшей мири завиши ефикасне функционованє "держави" у найширшим смислу. Модерна и ефикасна управа то фактор хтори сущно, а у дзепоедних сферах и пресудно, уплївує на моцненє привреди, иножемни укладаня, вибудов правней держави и установенє панованя права. Успїшне водзенє политики у рижних обласцох у найвекшей мири завиши од административного капацитету вивершней власци, т.є. од оспособеносци управи пририхтац и запровадзовац предписаня и утвердзєну политику.

Процес реформи и розвою покраїнської управи у складзе з європским стандардами и вредносцями у обласци водзеня явних роботох ма як конєчни циль творенє покраїнської управи хтора будзе ефикасно, фахово, законїто и транспарентно окончовац свойо роботи, задатки и длужносци у интересу и на задовољство шицких

гражданох, з витворїваньом подполней равноправносци националних заєднїцох, полней и язичней равноправносци, моцненьом економской стабилносци и квалитету животного стандарту. Розвой покраїнської управи ше снує праве на имплементациї принципа панованя права и правней сигурносци (reliability and predictability), принципа явносци (transparency), одвичательносци (accountability), економичносци и ефикасносци (economy, efficiency and effectiveness). Ту ше роби о длуготирвацим, фаховим и зложеним процесу хтори представля приоритетни державни интерес, як и интерес векшини гражданох Автономней Покраїни Войводини (у дальшим тексту: АП Войводина) и Републики Сербїї и доприноши интеграції нашей жеми до Європейской униї.

Гоч ше у явним думаню, медийох и фахових социологїйних розправах често игнорує, односно подценює значносц управи, факт же праве од капацитету и оспособеносци управи у найвекшей мири завиши ефикасне функционованє "держави" у найширшим смислу.

Позитивни ефекти трансформації покраїнської управи можлїви лєм кед вона будзе осторожно обдумана, общеприлапена и независна од политиканства и узких поєдинєчних и странацких интересох и уплївох.

Реформи покраїнської управи предходзел проект "Розвой кадрових капацитетох Вивершней ради АП Войводини", почати у априлу 2003. року у сотрудніцтве представителюх Програми за розвой Зєдинених нацийох (UNDP - United Nations Development Programme) и Вивершней ради Автономней Покраїни Войводини (у дальшим тексту: Вивершна рада АПВ). У рамикох того проекту, хтори мож тримац за уводну фазу реформи покраїнської управи, направена "Прелиминарна функционална анализа Вивершней ради АПВ"¹. Коло половки 2003. року запровадзене и обучованє за розвой менаджерских схопносцох управяня у покраїнської администрації, хторе успишно закончили 160 покраїнски службеніки, здобуваюци знаня у основох управяня з проектами, тимскей роботи и управяня з пременками. Плановане же би резултати тей прелиминарней фази проекту були основа за запровадзоване комплетней функционалней анализи покраїнских орґанох управи и дефинованє прецизних препорукох за запровадзоване функционалней структури ефикасней и економичней покраїнської управи. Гоч реализация другей фази проекту планована за 2004. рок, до того не пришло, бо виостала потримовка представителюх Програми за розвой Зєдинених нацийох.

¹ Роби ше о горизонталней функционалней анализи покраїнских орґанох управи и службох Вивершней ради АП Войводини, хтора прилапена на схадзки Вивершней ради АПВ.

Покраїнска управа то часц системи управи держави Сербії, та прето стратегия розвою и реформи муши буц ускладзена з реформу державней управи, як и з усиловносцами за модернизацию управи на локалним уровню.

У складзе зоз Стратеґию реформи державней управи у Републики Сербії, а на основи общих принципох Европского административного рамику (European Administrative Space) и тkv. "доброго панованя" (good governance), як и концепту тkv. "отвореной управи" (open government), приступа ше ґу паралелному виробку Стратеґии реформи и розвою покраїнської управи, хтори ше будзе базовац на спатреним стану покраїнської управи на початку 2006. року.

Стратеґия реформи и розвою покраїнської управи, попри препатрунку постоянного стану, облапя основни циль, принципи и слупи реформи, систему управяня з реформу и акційни план у хторим утвердзени мири, активносци и термини за реализацию стратегии.

1. ПОКРАЇНСКА УПРАВА

Стан покраїнської управи на початку 2006. року

Реални приступ ґу планованю розвою и успишному запровадзованю реформи покраїнської управи предпоставя точну анализу постоянного стану покраїнської управи – реалну оцену и спатране недостаткох, з огляднуцом на предходни период.

У Войводини недвосмыслово постої длуґа традиция "добрей

управи" хтора вибудована на фундаментах управи зоз периоду Австроугорскей монархії. Покраїнска управа у модерном смислу вибудована у другей половки двацетого вику, а вельке напредоване дожила седемдзешатих рокох прешлого вику. На початку дзеведзешатих рокох, после насилного валяня покраїнскей власци у Войводини 1988. року, тkv. "йогурт революції", покраїнска администрация уходзи до периоду деградації и декаденції. З приношеньом Устава Републики Сербії зоз 1990. року, як и велїх республичних законах 1991. и 1992. року, покраїнска управа остава без компетенційох и финансїйних жридох. Без компетенційох и роботи, з "чисеньом" руководзацей структури покраїнскей управи на чисто идеологїйних основах, зоз занедзбованьом фахового усвершованя, непрактикованьом управних роботах и "контраселекцию кадрах", административни апарат и капацитет покраїнскей управе значно загрожени. Тота нероздумана политика, полна реваншизма, у ствари найвекшу чкоду нанесла гражданам Войводини и держави у целосци, бо з понїжованьом покраїнскей управи и з нероздуману централизацию управних діялносцох гражданам онеможливење ефикасне витворїоване правох, а держави очежане пририхтоване и запровадзоване законах и других предписаньох, як и водзенє ефикасней политики. Политични пременки концом 2000. року застали дараз фахову и професионалну покраїнску управу у стану "гибернації" або "клинїчней шмерци".

У фебруаре 2002. року, з приношеньом Закона о утвердзованю одредзених компетенційох

автономней покраїни ("Службени глашнік РС", число 6/02), тkv. Омнибус закона, АП Войводини ше зверює вецей як двацето управни роботи у вецей як дваецц обласцох, хтори до теди окончовали республични органи управи, односно республична влада. З тим законом ше пребера и сновательни права над вецей стотки установами и явнима подприємствами, насампредз у обласци здравственей заштити и образования (установи хтори тиж окончую явни овласценя и управни роботи). Коло постоянних жридлових компетенційох, хтори до теди окончовали седем покраїнски секретарияти, преширене компетенційох було рамик за конституованє и формованє новей организації покраїнскей управи з новима компетенциями.

Применьованє того закона нужно вимагало вименку нормативних актох Скупштини Автономней Покраїни Войводини (у дальшим тексту: Скупштина АПВ) зоз хторима ше ушорює организацию и компетенцій покраїнских органох управи и Вивершней ради АПВ, насампредз Одлуки о покраїнскей управе и Одлуки о организації и способе роботи Вивершней ради АПВ². З нову одлуку о покраїнскей управе³ формовани покраїнски органи управи и то: 16 покраїнски секретарияти⁴ и

² Одлука о организації и способе роботи Вивершней ради АПВ, "Службени новини АПВ", 10/1992 з остатню вименку од 17/2003

³ Одлука о покраїнскей управе, "Службени новини АПВ", 21/2002 - пречисцени текст

⁴ Покраїнски секретарият за привреду, Покраїнски секретарият за польопривреду, водопривреду и лесарство, Покраїнски секретарият за образование и културу, Покраїнски секретарият за информация, Покраїнски секретарият за здравство и социалну политику, Покраїнски секретарият за финансии, Покраїнски секретарият за предписаня, управу и национални меншини, Покраїнски секретарият за

покраїнська Дирекція за робни резерви. У процесу пребераня нових управних роботох, з новима актами о нукашней організації и систематизації роботних местох, у покраїнских орґанох управи приходзи до пребераня векшого числа службенікох з подручних єдинкох републичних министерствох (углавним санитарни и други инспекторе), як и до забезпечованя роботи новим службеніком, та ше так число занятих на управних роботох звекшує на вецей як пейцсто.

Звити, як и рочни анализи рушаня управних предметох од 2003. до конца 2005. року доказую же покраїнска управа скоро у шицких обласцох успішно превжала пренешени управни роботи.

ТАБЛІЧКА 1.

Рушанє першоступньових управних предметох у покраїнских орґанох управи

	2003.	2004.	2005.
Вкупно предмети	12.541	14.797	18.204
	100%	100%	100%
Ришене	12.370	13.338	16.388
	98,64%	90,14%	90,02%
Не ришене	171	1.459	1.816
	1,36%	9,86%	9,98%

приватизацию, поднімательство, мали и штредні підприємства, Покраїнски секретарият за архитектуру, урбанизем и будовательство, Покраїнски секретарият за демографию, фамелию и дружтвене старанє о дзецох, Покраїнски секретарият за науку и технолоґийни розвой, Покраїнски секретарият за енерґетику и минерални сировини, Покраїнски секретарият за спорт и младеж, Покраїнски секретарият за роботу, забезпечованє роботи и ровнопраносц полож, Покраїнски секретарият за локалну самоуправу и медзиопштинске сотрудніцтво, Покраїнски секретарият за защиту животног штредку и отримуюци розвой.

З анализу першоступньового, як и другоступньового одлучованя у управних стварох утвєрдне же покраїнски орґани управи предмети ришую углавним у законским чаше⁵.

ТАБЛІЧКА 2.

Рушанє другоступньових управних предметох у покраїнских орґанох управи

	2003.	2004.	2005.
Вкупно предмети	3.372	4.262	4.309
	100%	100%	100%
Ришене	3.009	3.669	4.018
	89,23%	86,79%	93,25%
Не ришене	363	563	291
	10,77%	13,21%	6,75%

У обласцох як цо то покладанє фахових и правосудних испитох, поставяне и евиденция судских толмачох, управни роботи ше тиж окончує ажурно, а евиденції комплетни и транспарентни.

У даєдних обласцох, як цо то надпатрунок над службеним хаснованьом язикох и писмох, направене значне и обачліве напредованє у одношеню на период кед тоти роботи окончували републични орґани управи, односно кед тота форма надпатрунку постояла лєм у законских и других нормативних текстох⁶. Посцигнути

⁵ Спрам Звиту о рушаню першоступньових и другоступньових управних предметох у покраїнских орґанох управи за 2004. рок, число: 101-052-0004/2005 од 8.3.2005, у 2004. року од коло 15.000 першоступньових предметох на час ришени вецей як 13.000, т.є. коло 90%, а од 4.262 другоступньових предметох на час ришени вецей як 80%.

⁶ Спрам розполагаючих информациейох, републични министерства задлужени за надпатрунок применюваня Закона о службеним хаснованю

значни результати і у поглядзе независней контроли покраїнской управи і транспарентности роботи покраїнских орґанох. З одлуку Скупштини АПВ, концом 2002. року, основани Покраїнски омбудсман як независни орґан Покраїни хтори контролує законїтосц і доцільносц роботи покраїнских орґанох управи⁷, а после приношеня Закона о шлєбодним приступе гү информацией од явней значносци ("Службени глашнік РС", число 120/04), покраїнски орґани управи у велькей мири і дошлїдно сполнели своєю обовязки і обезпечели транспарентносц роботи.

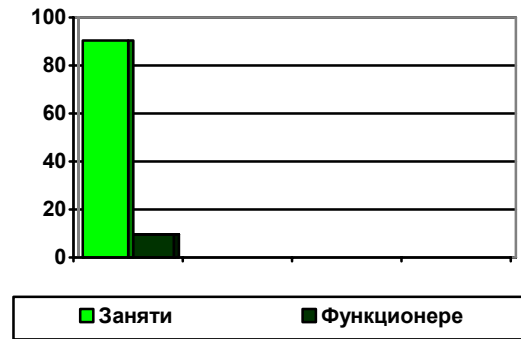
У складзе зоз Стратеґію реформи державней управи, 2005. року почала рационализация занятих у покраїнской управи. После запровадзеного поступку реалней оцени потребного числа окончовательох і у складзе з тим запровадзеного поступку вименки актох о нукашней орґанізації і систематізації роботних местох у покраїнских орґанох управи, число окончовательох зменшане за 9,50%.

У покраїнских орґанох управи, орґанізаційох і службох (у дальшим тексту: покраїнски орґани управи), заключно зоз 13. априлом 2006. року, було 984 окончовательох. Од того, функционере, односно меновани, избрани і поставени особи творя 9,55% покраїнской адміністрації (94). Други 90,45%, односно 890 окончовательох то заняті особи, од чого

818 у роботним одношеню на неопредзени, а 72 на опредзени час⁸.

Графикон 1.

Структура покраїнской управи



Спрам структури покраїнских орґанох управи у поглядзе ступня образования, найзаступенши заняті з високу фахову приготовку - 48,35%, висшу фахову приготовку маю 10,60% заняті, штредню фахову приготовку 30,04%, маґистратуру 2,98%, а докторат 0,82% заняті (податки за 2005. рок – заключно зоз 15.01.2006. року).⁹

Графикон 2.

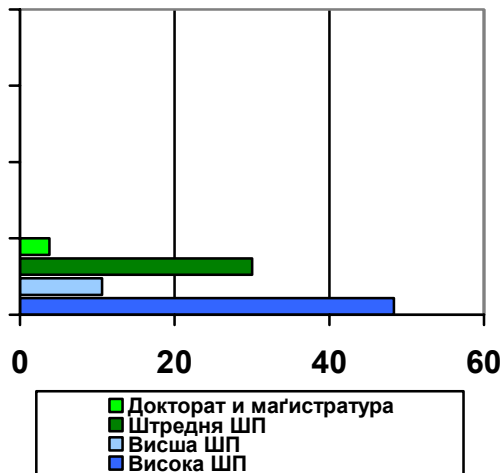
Структура покраїнской управи спрам ступня образования

язикох і писмох, не порушали ані єден поступок у случаю потупїюваня законских опредбох, а покраїнски орґани видали вецей дзешатки рїшеня і порушали вецей потупово поступки.

⁷ Одлука о покраїнскому омбудсманови, "Службени новини АПВ", число 23/02 – основни текст

⁸ Інформація о числє окончовательох у покраїнских орґанох управи, орґанізаційох і службох, число: 101-021-00002/2006

⁹ Інформація о структурі покраїнских орґанох управи, орґанізаційох і службох, число: 101-021-00001/2006

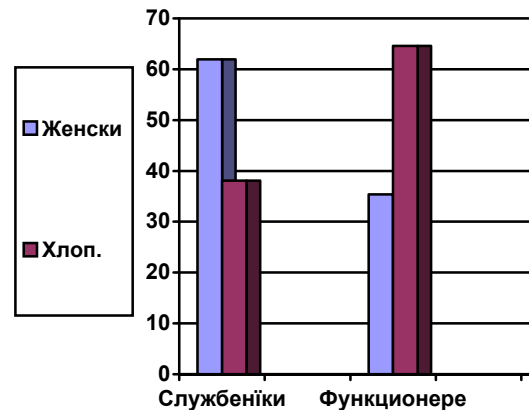


Спрам старосней структури покраїнских орґанох управи, найвекше число службенікох у старосним периодзе од 41-50 рокох - 32,41%, потим шлідза старосни ґрупи: од 51-60 рокох - 27,06%, од 31-40 рокох - 26,34%, до 30 рокох живота - 12,65% и старши од 61 року коло 1% (0,82%).

Полна структура спрам анализи постоянних податкох указує же жени творя 61,93%, а хлопци 38,07% занятих у покраїнских орґанох управи. Тота доминация женох медзи службеніками присутна на уровню окончовательох, медзитим, на руководзацих роботних местох їх число и процент вельо менши. Спрам евиденциї Служби за общи и заеднічки роботи покраїнских орґанох (у дальшим тексту: Служба), од 99 вибраних, менованих и поставених особох у покраїнских орґанох управи, 64,6% хлопского, а 35,4% женского полу.

Графикон 3.

Полна структура покраїнскей управи



Покраїнски орґани од 2002. року интензивно робя на твореню нормативно-правних и институційних механізмох за посцигване ровноправносни полох на території АП Войводини.

После формованя Покраїнского секретарияту за роботу, обезпечоване роботи и ровноправносноц полох, як експертске цело у тим секретарияту формовани Совет за ровноправносноц полох. У Скупштини АПВ формовани Одбор за ровноправносноц полох, а Покраїнски омбудсман ма заменіка/заменіцу задлужену за ровноправносноц полох. Значни крочаї у витворйованю ровноправносни полох на території АП Войводини посцигнути 2004. року, кед на предкладане Вивершней ради АПВ, Скупштина АПВ прилапела нариси и принесла: Декларацию о ровноправносни полох ("Службени новини АПВ", число 14/04), Одлуку о ровноправносни полох ("Службени новини АПВ", число 14/04) и Одлуку о снованю Покраїнског заводу за ровноправносноц полох ("Службени новини АПВ", число 14/04, 3/06).

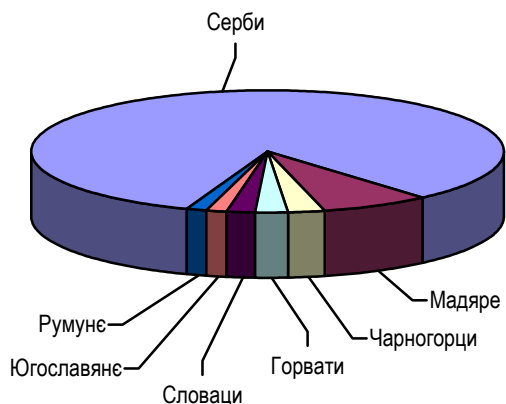
У покраїнских орґанох управи, значне огляднуце на националну структуру службенікох, хтору ше порядне провадзи, анализує и

поровнує з націоналну структуру жительствова АП Войводини з целью обезпечованя националней ровноправности.

Податки о националней структури покраїнских орґанов управы у 2005. року, спрам евиденції Служби, указую же припадніки сербскей националности найзаступенши (80,43%). Други по заступености припадніки мадярскей националности (7,38%), потим шлїдза Чарногорци (2,41%), Горвати (2,13%), Словаци (1,84%), Югославяне (1,42%) и Румунє (1,28%). Други национални заедніци заступени у проценту хтори менши од 1%. З поровнованьом тих податкох з националну структуру жительствова у АП Войводини, спрам попису зоз 2002. року, мож заключиц же и попри замеркованих значних одступаньох яки ест при дзепоедних заедніцох, национална структура покраїнских орґанов управы барз гетерогена¹⁰.

¹⁰ Єдине одступанє, хторе констатоване и у предходних двох роках, одноши ше на учасц Ромох у вкупним жительство на території Войводини, односно обачена незрозмирна заступеност тей националней заедніци (0.14% од випитаних хтори ше по тим критериюме вяшнели). Вивершна рада АПВ принесла заключене же ше препоруче покраїнским орґаном управы, орґанизациейом и службом же би, рушаючи од потребох орґанов и констатованей неодвитующей заступености припаднікох рижних националних заедніцох у орґанов управы, при снованю роботного одношеня з новима окончователями, уважуюци принцип квалификацийох и роботних способносцох, окреме водзело рахунку о обезпечованю работи припадніком националних заедніцох, пре одвитууюцу заступеност яка зрозмирна їх учасци у вкупним числє жительох у АП Войводини.

Графикон 4.
Национална структура покраїнскей управы



Попри наведзеного, бешедуючи о стану у покраїнскей управы, окрему увагу треба пошвениц питаньом витворйованя язичней ровноправности у работи покраїнских орґанов управы. Автономия Войводини ше у велькей мири фундаментує на єй окремноци, хтора ше манифестує у єдинственей културней, язичней, вирскей и етнічней рижнородности того региону¹¹. Тота язична и културна рижнородност присутна и у орґанов Покраїни, дзе ше службено хаснує пейц (односно шейсц) язики¹². Спрам

¹¹ Уж вецей стотки роки на просторе терашней Войводини настава у школах, медийни и явни живот одвиваю ше на вецей язикох. Нешка ше у Войводини настава у основних школах одвива на шейсцох язикох, а медий, з бюджетним фианансованьом, обвисцую гражданох на осем язикох.

¹² Спрам одредбох Статута АПВ, у орґанов АПВ ше службено хаснує сербско-горватски, мадярски, словацки, румунски и руски язык. З вименку Статута АПВ, за хтору потребна согласност Народней скупштини РС (на хтору ше чека уж роками) предвидзене окреме хаснованє сербского и

податкох Покраїнського секретарияту за предписаня, управу и национални меншини, у работи покраїнских орґанох управи язични права гражданох мож лем часточне витвориц на шицких службених язикох.

Попри наведзеного, бешедуяци о стану у покраїнскей управи, окрему увагу треба пошвениц питаньом витворйованя язичней ровнопраносци у работи покраїнских орґанох управи. Автономия Войводини у велькей мири фундаментована на єй окремосци, хтора ше манифестує у єдинственей културней, язичней, вирскей и етнічней рижнородносци того региону.

На основи податкох з евиденциї Служби, од вкупного числа службеникох, 82,71% не бешедує ані єден язык националней меншини, односно 2,06% випитаних ше не вияшнело коло того питаня. Активне знанє язикох националних меншинох ма 12,86%, а пасивне 2,36% службеникох покраїнских орґанох управи. Знанє странского языка ма 57,40% од вкупного числа службеникох, и то 15,64% активне, а 41,76% пасивне.

Витворйованє язичней ровнопраносци обезпечене з велькей часци прейґ Служби за прекладательни работи Покраїнського секретарияту за предписаня, управу и национални меншини, у хторей єст вецей професионалних прекладательох за шицки язики хтори ше службено хаснує у АП Войводини.

горватского языка. Источашне, діловник Скупштини АПВ предвидзує хаснованє тих шейсцох язикох.

Прейґ тей служби ше обезпечує преклад актох хтори ше обявує у "Службених новинох АПВ", преклад вимаганьох гражданох, документох и других формох преписки за потреби покраїнских орґанох. На тот способ у писаней форми обезпечена комуникация медзи гражданами и покраїнским орґанами управи на шицких язикох хтори ше службено хаснує, а хтори утвердзени у Статуту Автономней Покраїни Войводини (у дальшим тексту: Статут АПВ).

Окрем того, векшина конкурсох хтори розписую покраїнски орґани управи обявує ше на вецей язикох, а за конкурси з обласци култури и за додзельованє средствох церквом и вирским заєдніцом, обезпечени и формулари за конкурванє на шицких язикох хтори ше службено хаснує. У пракси єст приклади витворйованя язичней ровнопраносци и при видаваню рижних увереньох, кед ше на вимаганє странки видава двоязичне уверенє, напр. уверенє о положеним фаховим испиту. Важне надпомнуц же єст и случаї у хторих ше и управни поступок водзи на язiku националней меншини. Вшелїяк, муши ше наглашиц же не иста ситуація у случаю шицких язикох националних меншинох; напр. єст вельо вецей случаї кед странки хасную мадярски язык, цо повязане з числовосцу тей националней заєдніци у одношеню на други.

Постояци стан у вязи з технічно-технологийну инфраструктуру покраїнских орґанох управи, хтора неєобходна за применьованє інформаційно-комуникаційних технологийох (у дальшим тексту: ИКТ) утвердзени на основи податкох Служби. На основи остатнього попису рахункарскей и мрежней опреми, у покраїнскей управи єст 524

рахункари, 54 лап-топи и 296 друковачи. Даєдни покраїнски органи управи повязани до локалних рахункарских УТР (TCP/IP) мрежох. Медзисобна комуникация медзи покраїнским органами управи, як и дзелене ресурсох и заєдніцких информацийох ище вше не можліви, бо у цеку роботи на установеню рахункарскей мрежи хтора повяже шицки покраїнски органи. Приступ ґу интернету (без протоколу сигурносци и дефинованя права приступу), окончує ше преїґ вецей независних провайдерох. Служба у 2002/2003. року організовала курси за здобуванє знаня роботи на рахункару, але ришованє питаня оспособеносци занятих за роботу на рахункарох зведзене на поєдинєчни активносци самих покраїнских органох.

Гоч ше розвою административних капацитетох покраїнскей управи, до тераз, не приступело плански, фахово и систематски, обща оцена стану, фаховосци, функционованя и ажурносци покраїнскей управи заш лєм задовольюца, а пременки яки наступели после 2001. року углавним позитивни. У прешлих пейцох рокох покраїнска управа значно подмладзена, звекшане число и процент службенікох з високу фахову приготовку, знаньом странского языка, а основне познаванє роботи на рахункару обще. Тото цо вшеліак представя предносц то организаційна структура покраїнскей управи, хтора єдноставна, концентрована и преглядна, а значни овласценя Вивершней ради АПВ оможліваю ефикасну координацию, контролу и унапрямованє роботи покраїнских органох управи.

Гоч ше розвою административних капацитетох покраїнскей управи, до тераз, не приступело плански, фахово и систематски, обща оцена стану, фаховосци, функционованя и ажурносци покраїнскей управи заш лєм задовольюца, а пременки яки наступели после 2001. року углавним позитивни.

Без огляду на неспорни позитивни параметри моменталного стану покраїнскей управи, причини за спокой и задовольство заш лєм нет. Наявени уставни пременки, обчековане преширене компетенційох АП Войводини, як и процес европейскей інтеґрації, представяю нови спокуси и задатки за покраїнску администрацию. Без подзвигованя административних капацитетох, модернизациї, деполитизациї и моцненя транспарентносци, чежко мож задумац же покраїнска управа, успишне и у интересу гражданох, сполні шицки тоти задатки. Од недостаткох досц спомнуц же организација покраїнскей управи, статус занятих, система руководзенья и одвичательносци реґуловани з предписанями хтори датирую з початку дзеведзешатих рокох прешлого вику. Надалей, ище вше не установлена одвитуяца система стаємного фахового усовершованя покраїнских службенікох, ані їх обективне и константне оценьованє. Информацийна технолоґия и єй неогранічени можлівосци ше у роботи покраїнскей управи применює лєм у рудиментарней форми, а хибя и институционални ґаранциї за деполитизацию покраїнскей управи.

Најавени уставни пременки, обчековане преширене компетенцијох АП Войводини, як и процес европскеј интеграцији, представяю нови спокуси и задатки за покрајнску администрацију. Без подзвигованя административних капацитетох, модернизацији, деполитизацији и моцненя транспарентности, чежко мож задумац же покрајнска управа, успишне и у интересу гражданох, сполни шицки тоти задатки.

При моцненю капацитетох покрајнскеј управы, окреме треба одстраніц недостатки у вязи з правним нормованьом и пририхтованьом фаховей политики у поєдиних обласцох (пририхтоване програми розвою, як и провадзацих мирох и активносцох за їх реализацију).

З преширеньом компетенцијох АП Войводини, покрајнска управа будзе у векшей мири окончовац работи пририхтованя законох и других предписаньох, та з тим у водзеню политики будзе моцниц и значносц фахового пририхтованя правних актох. Шицко тото вимага нови знаня, еластичносц и интердисциплинарни приступ од покрајнскеј управы.

Тот стратегијни документ унапрямени насампредз на покрајнски органи управы, але ше принципи и активносци яки предвидзени з тим актом, пре реформу и розвой покрајнского јавного сектору, можу применювац и у работи других организацијних формох чий снователъ прејг' своіх органох АП Войводина.

2. РЕФОРМА И РОЗВОЈ ПОКРАЈНСКЕЙ УПРАВИ (ОСНОВНИ ЦИЛЬ, ПРИНЦИПИ И СЛУПИ РЕФОРМИ)

Водзенє успишнеј политики подрозумює ясне дефиноване жаданих циљох, як и одвитуюцих средствох хтори оможлівюю витворенє тих циљох. Тото правило то основа стратегији у обласци управы.

2.1. Основни циљ реформи

Основни циљ реформи покрајнскеј управы то моцненє административного капацитету покрајнскеј управы и єй оспособйованє же би ефикасно, фахово, законіто и транспарентно окончовала своје работи, задатки и длужносци у интересу шицких гражданох, з витворйованьом подполней полней, јазичней и националней ровноправниности шицких гражданох, як и економского и социјалного розвою АП Войводини.

Реформа покрајнскеј управы яка представена у теј стратегији ше состої у пририхтованю и подніманю нормативних и политичних мирох, акцијох и активносцох хтори унапрямени на творенє и розвиванє професийней, деполитизованей, модернизованей, фахово оспособеней, самостойней и непристрасней покрајнскеј управы, з обезпеченима нукашніма и вонкашніма механізмами контроли.

Основни цель реформи покраїнскей управи то моцне административного капацитету покраїнскей управи и ей оспособоване же би ефикасно, фахово, законито и транспарентно окончовала свойо работи, задатки и длужности у интересу шицких гражданох, з витворйованьом подполней полней, язичней и националней ровнопраносци шицких гражданох, як и економского и социяльного розвою АП Войводини.

Витворйоване стратегийного цию реформи ше снуе на фаховим планованю шицких елементох реформи, през ясне дефиноване носительох реформи, терминох и одвичательносцох, основних принципох и слупох реформи покраїнскей управи.

2.2. Основни принципи

У складзе з реформу державней управи, хтора у цеку, реформа покраїнскей управи ше будзе одвивац на основе и у складзе зоз шлїдуюцима основними принципами:

- a) принцип деполитизациї;
- b) принцип професионализациї;
- c) принцип модернизациї;
- d) принцип рационализациї и
- e) принцип витворйованя подполней и ефективней полней, язичней и националней ровнопраносци.

2.3. Слупи реформи покраїнскей управи

Под "слупами реформи покраїнскей управи" подроумюеме

ґруповани мири и активносци хтори служа за реализацию циюх и принципох Стратегийї.

Не подценюючи значносц системи руководзенья и контроли, як и уводзенья модерних информацийних технологийох, а на основе прешвеченья же успих реформи лежи у тим у якей мири реформа, нови предписаня, мири и активносци змоцня кадрови потенциал покраїнскей управи, наведзени принципи ше витворюе през шлїдуци слупи:

- 1) Подзвиговане административного капацитету покраїнскей управи (мири за моцне кадрових потенциялох – human resource)
 - Система процедури приманя нових службенїкох;
 - Деполитизация найвекшей часци руководзацих роботних местох;
 - Система додатного образования и континуованого обучованя службенїкох;
 - Система контроли и оценьованя квалитету работи службенїкох;
 - Мири за обезпечоване полней, язичней и националней ровнопраносци у покраїнскей управи.
- 2) Антикорупцийни мири и транспарентносц покраїнскей управи
 - Кодекс справованя у покраїнскей управи;
 - Система конкурсного и явного трошенья бюджетних средствох;
 - Явносц работи покраїнскей управи.
- 3) Модернизация покраїнскей управи
 - Структурални пременки покраїнскей управи;

- Уводженє менеджменту квалитета и стандардизації;
- Єдинствена рахункарска мрежа;
- Єдинствена база податкох;
- Електронска управа (e-government).

3. ПРИНЦИПИ РЕФОРМИ ПОКРАЇНСКОЙ УПРАВИ

3.1. Принципи деполитизації и професіоналізації

Принципи деполитизації и професіоналізації, як основни принципи на хторих ше фундаментує реформа покраїнскай управи, подрозумюю творенє правних предпоставкох и інституційних рішеньох хтори оможлівя же би забезпечованє роботи, професійне напредованє и розпорядзованє покраїнских службенікох були ошлебодзени од директних партійно-политичних уплівох и завишли од фаховосци, ажурносци, креативносци и других характеристикох хтори творя квалитетну роботу модерного службеніка.

Тоти принципи ше витвори през шицки слупи реформи, же би ше забезпечело професійни административни капацитет покраїнскай управи, независни од политичного упліву, позбути корупції и зраженя интересох, хтори – хаснуюци сучасни технічни, технологійни и організаційни рішення, забезпечує примат знаня, креативносци, дисципліни и фаховосци над политичну припадносцу.

3.2. Принцип модернізації

Принцип модернізації подрозумює применюванє и хаснованє наукових досцигнуцох у роботи управи, а окреме сучасних технічних, технологійних и організаційних рішеньох. У конкретним случаю, под модернізацію подрозумюєме поступне уводженє менеджменту квалитета - Quality Management (у дальшм тексту: МК), як и уводженє інформаційних и комуникаційних технологійох до роботи покраїнскай управи.

У жемох з розвитку тарговищну привреду, МК як правила и мири хтори ґарантую квалитет услугох и продуктох, а тиж так оможліваю и ефикаснейшу и квалитетнейшу роботу тарговищних субектох, длуго присутни у обласци привреди. Значну улогу у МК маю тєв. стандарди ділованя и продукції (ISO и др.). Од початку того милениюму, у жемох Европскей унії приходзи до вше векшого применюваня МК и у явней сфери, окреме у управи. Тот процес узко повязани з пременку похопеня управи. Управа вше баржей постава явни сервис хтори дава услуги громадом, а не одцудзени апарат сили хтори им надрилює свою волю и независни є од ніх. У тим смислу и у рамикох реформи покраїнскай управи треба давац усиловносци у напярме непрерывного злєпшованя квалитету услугох, як и рационалізації и стандардизації ділованя, з цильом непрерывного усовершованя квалитету роботи. З усовершованьом процесу даваня услугох ше приходзи до квалитетнейшого продукту, у тим случаю услуги хтору дава покраїнска управа. У обласци МК єст рижни рамки и стандарди хтори

прилагодзени за функціонуванне ўправы і шырока шэ прымянюю ў жэмах Еўропскай уніі з цілью неперывнага моцнэння якасці работы ўправы. У рамках модернізацыі покраінскай ўправы треба прыменіць тоти рамки і стандарты, як цо CAF – Common Assessment Framework (Заедніцкі рамкі за евалуацыю) або ISO 9001 – 2000).

Од пачатку того милениуму, у жэмах Еўропскай уніі приходзі до шэ векшого прымянованя МК і у явней сферы, окреме у управы. Тот процес узко повязаны з прэменку похопйованя ўправы. Управа шэ баржей постава явни сервис хтори дава услуги гражданом, а не одцудзены апарат сили хтори им надрылюе свою волю і независни є од ніх. У тим смислу і у рамках реформы покраінскай ўправы треба давац усилвоносці у напрыме неперывнага злэшаваня якасці услугох, як і рацыяналізацыі і стандардызацыі дїлованя, з цілью неперывнага усавэршаваня якасці работы.

Витворйованне прынцыпа модернізацыі прэз развой інфармацыйнай сістэмы покраінскай ўправы повязане і з витворйованьом другіх прынцыпах реформы покраінскай ўправы. З прымянованьом сучасніх інфармацыйных і телекамунацыйных досцігнуцох у работы покраінскай ўправы абеспечуе шэ:

– ефікасносць і эканамічнасць у скончавану работох покраінскай ўправы (швідше прэношене

інфармацыйох і податкох; прэмосцованне фізічнай аддаленосці субектох хтори камунікую; шпорованне у чаше хтори патрэбні за скончаванне работох і сродствах хтори патрэбні за фінансаванне работы орґанох);

- рацыяналізацыя і прафесіяналізацыя покраінскай ўправы (єдноставнейше скончаванне канкретніх работох; поступне зменшанне чысла занятых у орґанох ўправы; абучаванне службеныкох покраінскай ўправы прейґ e-learning сістэмы);
- транспарэнтнасць покраінскай ўправы і даступнасць гражданом (даступнасць інфармацыйох о работы покраінскай ўправы прейґ інтэрнэту; моґлівосць уводу до одредзенай базы податкох і скончаваня одредзеных работох прейґ інтэрнэту; моґлівосць явнаго выражованя становіскох гражданох у вязі з функціонаваньом покраінскай ўправы).

Потенцыялы інфармацыйных тэхналогійох моґ єдино ефікасно вихасноваць кед шэ абеспечы канстантне моцненне і абучаванне кадравых потенцыялох покраінскай ўправы. Длугорочно патрэне, з витворйованьом прынцыпа модернізацыі шэ поспігуе вецейністо хасновіты рэзультаты у реформы покраінскай ўправы, але лем кед слово о коардынованым і добре абдуманым процесу. З оглядом на неперывны тэхнічна-тэхналагійны развой у тей абласці, мушы шэ обраціць увагу на эканамічнасць і коардынованасць цалого процесу, бо шэ робы о велькіх фінансыйных сродствах, та шэ не шме дошлэбодзіць прэмах у інвестыцыі. Прэ зложеносць цалого процесу, вон мушы буць запровадзены планскі, сістэматычна,

координовано и у фазох, паралелно и повязано зоз запровадзованьом того процесу у державней управе Републики Сербії.

3.3. Принцип рационализациї

Принцип рационализациї покраїнскей управе, през правне уфундаментоване, подрозумює:

- установене одвитуюцей организацїї покраїнскей управе и у складзе з ню,
- утвердзоване оптималного числа окончательох, же би ше роботи покраїнскей управе окончовало цо економичнейше и ефикаснейше.

3.3.1. Организация покраїнскей управе

Рушаюци од компетенцїях АП Войводини яки утвердзени з Уставом Републики Сербїї, Статутом АПВ и законами, окрем покраїнских секретариятох як основних носительох запровадзованя тих компетенцїях, як можлїви рїшеня у организацїї покраїнскей управе, з предписанями мож предвидзиц и други организацїйни форми, напр. управни органи у составе покраїнских секретариятох, окреми организацїї и под. При утвердзованю новей организацїї покраїнскей управе, пре посциговане векшого ступня рационализациї, а у зависносци од факти и значносци роботох, требало би водзиц рахунку и о тим же би управни роботи окончовали першенствено покраїнски секретарияти, а други роботи управе з компетенцїї Покраїни можу буц облапени з ділокругом окремих организацїйних формох.

Еден з цильох твореня нового организацїйного рамику покраїнскей

управе то и ефикаснейше и економичнейше задовольоване потребох гражданох. Граждане оценюю услуги явного сектору по истих критерийох по яких оценюю услуги хтори дава приватни сектор, та очекуюци исти квалитет услуги, маю мало сцерпеня за шейтане "од канцеларїї до канцеларїї".

Ефикасна мира у витворїюваню принципа рационализациї, але и принципа професионализациї, модернизациї, подполней и ефективней язичней и националней равноправносци, то формоване новей организацїйней форми, твк. Услужного центру покраїнских органох управе.

Услужни центр покраїнских органох управе оможлївює:

- ефикаснейши и економичнейши поступок даваня услугох гражданам;
- транспарентносц роботи (директна комуникация з гражданами);
- лепшу информованосц и едукацию гражданох (узнаванє з їх правами и длужносцами и компетенциями покраїнских органох; информованє о цeku поступку хтори ше водзи по вимаганю и др.);
- полну и ефективну язичну и националну равноправносц у покраїнскей управе и под.

По одредзованю нового организацїйного рамику треба окончиц анализу постоянних капацитетох и поровнац их зоз будучима потребами, же би ше на систематични и фахови способ одредзело одвитуюци мири у напране додатних або зменшаних капацитетох покраїнскей управе (финансийних, материялних, кадрових, информацийних и др.).

Рационалізація зайнятих у покраїнській управі подрозумює оптимальне число окончательохов у покраїнських орґанов управі. Задаток кожного орґанов покраїнській управі, рушаюци од власного ділокругу, постійних и потребних людських ресурсох, през комплетну анализу, рестриктивно и обективно утврдици число окончательохов яке потребне за квалитетне и благодчасне окончоване роботох.

3.3.2. Утвердзоване оптимального числа окончательохов

У предлуженю процесу рационалізації покраїнській управі, необхідно превипитац орґанізацію и розподзельоване роботох у кождим орґану. У тим напряме, початни крочай би бул критичне спатране стану и утвердзоване напрямкох за реорґанізацію. На основі утвердзеного обсягу и файти роботох хтори окончую покраїнски орґани управі, мож реално утвердици и потребне число зайнятих хтори би тоті роботи ефикасно окончовали.

Рационалізація зайнятих у покраїнській управі подрозумює оптимальне число окончательохов у покраїнських орґанов управі. Задаток кожного орґанов покраїнській управі, рушаюци од власного ділокругу, постійних и потребних людських ресурсох, през комплетну анализу, рестриктивно и обективно утврдици число окончательохов яке потребне за квалитетне и благодчасне окончоване роботох.

Запровадзоване принципа рационалізації покраїнській управі

плановане през шлицки три слупи покраїнській реформи.

3.4. Принцип витворйованя подполней и ефективней полней, язичней и націоналней равноправносци

На основі розполагаюцих податкох, евидентне же у покраїнських орґанов управі ест векша заступеносц женох як хлопох, цо указує же нет неґативней дискримінації женох у поглядзе обезпечованя роботи у покраїнських орґанов управі. Заш лем, доминантна заступеносц хлопох присутна при руководзацих роботних местох у покраїнських орґанов управі. Витворйоване принципа подполней и ефективней полней равноправносци би мало оможлівици же би ше, як у покраїнських орґанов управі, так и у орґанізаційох чий снователь преїґ своїх орґанов АП Войводина, обезпечело творенє еднаких можлівосцох витворйованя правох припаднікох обидвох полох, зоз приношеньом предписаньох и з подніманням окремих мирох за зоперане и одстраньоване непоштредней и поштредней дискримінації хтора заснована на полу, малженским або фамелийним статусу, ґравидносци або родителствє. Дугорочно треба, як у управі так и у других обласцох, находзици интердисциплинарни ришення хтори оможлівля женом же би не були нагнати на вибор медзи успишну карієру з єдного боку и родзеньом и фамелию з другого боку.

Самобутносц и окремосц АП Войводини заснована з велькей часци на єй язичним, културним и етнічним богатствє и рижнородносци. Очуванє

и розвиване тей націоналней, культурней и язичней розличносци и скарбу, як и обезпечоване подполней язичней и націоналней ровноправносци представя фундаменталну вредносц нашей покраїни. Обезпечоване язичней и націоналней ровноправносци представя принцип хтори треба дошлїдно уважовац и у процесу реформи покраїнскей управи, поготов кед ше вежне до огляду же витворйоване того принципа у контакту зоз гражданами, у каждодньовим живоце найприсутнейше през роботу покраїнских орґанов управи.

Службене хасноване язиков и писмох націоналних меншинох то найвисши уровень витворйованя язичних правох, але подрозумює и строги законски обовязки за орґани власци. Искуства Европскей униї на тим плане, як и потерашнї искуства у АП Войводини, доказую же оможлївйоване роботи орґанов на вецей язиков вимага окремени усиловносци.

Принцип витворйованя подполней и ефективней язичней и націоналней ровноправносци у покраїнскей управи мож реализовац през шицки слупи реформи, з подніматьом мирох за обезпечоване вецейязичносци и націоналней ровноправносци з цильом одстраньованя замеркованих недостаткох у роботи и орґанізації покраїнскей управи. Треба оможлївиц цо ширшу можлївосц усного комуниковаця покраїнских орґанов управи и гражданох на язиков націоналних меншинох хтори ше службено хаснує. Замерковане же у одредзених покраїнских секретариятох и службох (телефонска централа, примаца канцелария,

обезпечене итд.) нет оспособеносци за усну комуникацию зоз гражданами на язиков націоналних меншинох. Ту ше найчастейше роби о недостатку адекватних кадроох, односно о погришним управяню з людскима ресурсами, у смислу постояня занятих зоз знатьом язика націоналней меншини, хтори не розпоредзени так же би у случаю потреби могли окончиц усну комуникацию зоз странку. При витворйованю полней и ефективней язичней ровноправносци у усней комуникації покраїнских орґанов управи и странкох треба водзиц рахунку о потребох гражданох, як и о зрозмирним язичним оспособйованю кадроох спрам потенциалного числа странкох припаднїкох одредзеной націоналней меншини.

Применьоване того принципа пре витворйоване вецейязичносци необходне дошлїдно обезпечиц и у случаю явних надписох у просторийох покраїнскей управи, дзе тиж обачени препущеня. Окреме важне же би ше язичну ровноправносц оможлївело и у процесу витворйованя права гражданох на шлєбодни приступ ґу информациейом. Треба обезпечиц же би ше конкурси, ведно з формуларами, обявело и обезпечело на шицких язиков хтори ше службено хаснує. Исте ше одноши и на информацией од явней значносци хтори ше обявює на веб-сайтох орґанов управи.

Треба оможлївиц же би ше писана комуникация окончовала незавадзано на шицких язиков націоналних меншинох хтори ше службено хаснує спрам Статута АПВ и то у обидвох напрамох, як у управним поступку, так и вонка з нього. Прето треба оспособиц писарнїцу

покраїнських орґанов за роботу на вецей службених языкох.

Обачене же у одредзених покраїнских секретариятох и службох (телефонска централа, примаца канцелария, обезпечене итд.) нет оспособености за усну комуникацию зоз гражданами на языкох националних меншинох. Ту ше найчастейше роби о недостатку адекватних кадрох, односно о погришним управяню з людскима ресурсами, у смислу постоянн занятих зоз знаньом языка националней меншини, хтори не розпоредзени так же би у случаю потреби могли окончиц усну комуникацию зоз странку. При витворйованю полней и ефективней язичней равноправности у усней комуникації покраїнских орґанов управи и странкох треба водзиц рахунку о потребах гражданох, як и о зрозмирним язичним оспособйованю кадрох спрам потенциалного числа странкох припаднікох одредзеной националней меншини.

Гоч равноправне службене хасноване языкох представя значне доприношене националней равноправности, воно вимага и други мири, як цо зрозмирна заступеност шицких националних заедніцох у покраїнскей управи, з уважованьом других принципох на хторих заснована реформа покраїнскей управи.

4. СЛУПИ РЕФОРМИ ПОКРАЇНСКОЙ УПРАВИ

У рамикох реализації реформи державней управи, як нови системни закони у тей обласци принешени Закон о державней управи ("Службени глашнік РС", число 79/05) и Закон о державних службеникох ("Службени глашнік РС", число 79/05, 81/05, 83/05). Поєдини одредби Закона о державней управи ше сходно применює и на орґани автономних покраїнох.

Медзитим, Закон о державних службеникох ше не одноши на занятих у орґанов автономней покраїни, але ше на нїх сходно применює одредби Закона о роботних одношеньох у державних орґанов ("Службени глашнік РС", число 48/91, 66/91, 44/98, 46/98, 49/99, 34/01, 39/02, 49/05), хтори принешени 1991. року. З оглядом на вельке число превозидзених ришеньох у тим закону, почитуюци начало законїтосци, а з цильом реализації реформи покраїнскей управи, необходне пририхтац два основни нормативни акти, хтори буду представяц нормативно-правни рамик реформи и основу за приношене одвитуючих правних актох за реализацію слупох реформи покраїнскей управи (Одлуку о покраїнских орґанов управи и Одлуку о покраїнскей управи).

4.1. Подзвиговане административного капацитету покраїнскей управи (мири за моцнене кадрових потенциялох – human resources)

Моцнене административного капацитету покраїнскей управи у велькей мири завиши од людских ресурсох, односно квалитету

службенікох хтори окончую управни роботи.

На основи застатого стану покраїнської управи, а з цільом єї реформи, перши слуп реформи ше запровадзи през:

- Систему процедури приманя нових службенікох;
- Деполизацию найвекшей часци руководзацих роботних местох;
- Систему додатного образования и обучованя службенікох;
- Систему контроли и оценьованя квалитету роботи службенікох;
- Мири за обезпечованє полней, язичней и националней равноправности у покраїнській управи.

Перши слуп реформи ше запровадзи през:

- *Систему процедури приманя нових службенікох;*
- *Деполизацию найвекшей часци руководзацих роботних местох;*
- *Систему додатного образования и обучованя службенікох;*
- *Систему контроли и оценьованя квалитету роботи службенікох;*
- *Мири за обезпечованє полней, язичней и националней равноправности у покраїнській управи.*

4.1.1. Система процедури приманя нових службенікох

Розвой покраїнської управи вимага же би правила за приманє нових занятих допринесли стаємному моцненю людских ресурсох покраїнської управи. Прецизно утвердзена транспарентна процедура

приманя нових службенікох може у значней мири уплївовац на їх квалитетну селекцию. Критериум на хторим ше будзе сновац система процедури приманя нових службенікох то непристрасни и обективни вибор кадрох хтори засновани на образованосци, креативносци и искустве.

У поступку приманя, обективно ше будзе мерац и бодовац успех кандидатох на студийох, креативносц и способносци яки указани на тестованю, цо будзе пресудно уплївовац на конечни вибор найлєпшого кандидата и зменша субективносц, политиканство и значносц приятельских, родзинских, кумовских и партийних вязох при снованю роботного одношения. Така транспарентна и обективизована система приманя нових занятих оможлїви кандидатом хтори неоправдано одбити же би правно защитили свойо интереси.

Кажде шлєбодне роботне место у покраїнским орґану управи од руководзацого по окончовательне, хторе утвердзене з актом о систематизациї, муши буц оглашене на предписани способ. Пополньованє шлєбодних роботних местох у покраїнских орґанох управи ше окончує на основи конкурса, односно оглашки, зоз спорозумним пребераньом и приманьом студентох стипендистох у свойстве приправнікох, под условиями и на способ яки утвердзени зоз покраїнским предписанями.

Система процедури приманя нових службенікох ма и приманє службенікох звонка конкурсной процедури, односно на одредзени час пре звекшани обсяг роботи або замену дочасово одсутного занятого, хтору неабходне ушориц так же би

ше зменшало можлівосц вибору неодвитууючого кандидата.

Кажде шлєбодне роботне место у покраїнским орґану управи, од руководзацого по окончовательне, хторе утвердзене з актом о систематизації, муши буц оглашене на предписани способ. Пополньованє шлєбодних роботних местох у покраїнских орґанох управи ше окончує на основі конкурса, односно оглашки, зоз спорозумним пребераньом и приманьом студентох стипендистох у свойстве приправнікох, под условиями и на способ яки утвердзени зоз покраїнскими предписанями.

Процедуру приманя треба ушориц на шлїдууюци способ:

- конкурс розписує покраїнски орґан управи пре пополньованє шлєбодного роботного места хторе утвердзене з актом о систематизації;
- пре забезпечованє политичней и каждой другей непристрасносци, запровадзованє конкурсу окончує Комисия хтору формує и на хторей предшеда старшина покраїнского орґана, а чий обовязни член представнік окреме формованей орґанізації хтора ше будзе занїмац зоз кадровима потенциялами;
- Комисия проверює кандидатох по утвердзених мерадлох за вибор, окреме водзаци рахунку о забезпечованю полней равноправносци и зрозмирней заступеносци припаднікох националних заєдніцох у покраїнских орґанох управи.

У рамикох реформи покраїнскей управи, процедуру приманя нових

службенїкох ше ушори з окреминим актом.

Пре забезпечованє квалитетнейших и фаховших службенїкох, попри общих мерадлох яки утвердзени зоз законом и актами о систематизації (ступень школскей приготовки, положени фахови испит и под.), з актами треба утвердзиц и окремини мерадла хтори ше будзе применювац у процедури приманя нових занятых. Тоти окремини мерадла буду облапц напр. окремини квалификаційни тести по хторих ше обективно годно оценїц и други способносци кандидата, як и водзене окремней интерней евиденції о особох хтори даскельо роки єдно за другим (напр. два роки) конкурвовали на оглашки за снованє роботного одношеня у покраїнских орґанох управи, а не були избрани спомедзи кандидатох цо ше приявели на оглашку.

Же би ше посцигло високи ступень обективносци при виборе и приманю нових службенїкох, треба з правним актом утвердзиц и окремну систему бодованя кандидатох хтори ше приявюю на оглашку, утвердзуюци максималне и минималне число бодох, односно критерії хтори ше будзе оценювац (длужина студирания, штредня оцена на студийох, креативносц и способносц яки виказани у писменей роботі и на тесту, потерашне роботне искусство, оцена Комисії о общим упечатку и др.). Кед ані єден кандидат не витвори минимум бодох, конкурс, односно оглашку мож понїщиц, а на оглашене шлєбодне роботне место мож прияц окончователя на одредзени час.

Окреме формована орґанізация хтора ше будзе занїмац зоз кадровима потенциялами, од хвильки снованя

почина водзиц интерну евиденцию особох хтори конкурвали на оглашки за снованє роботного одношеня у покраїнских орґанох управи, а не избрани су спомедзи кандидатох цо ше приявели на оглашку. Тота евиденция будзе мац податки о кандидатох по фаху, документациї яку приложели кед конкурвали, резултатох на квалификацийних испитох, роботних местох за хтори конкурвали и под. При приманю нових службеникох до роботного одношеня на одредзени час пре звекшани обсяг роботи або пре замєнованє дочасово одсутного занятого, кед закон не предписує процедуру оглашованя, пре обезпечованє политичней и каждей другей непристрасносци, покраїнски орґани управи буду од тей орґанизациї вимагац податки з евиденциї, односно тоти особи буду мац першенство у одношеню на других потенциалних кандидатох.

Зоз спорозумєньом о пребераню, шлебодни роботни места мож пополньовац у складзе зоз законом, з тим же ше з новим текстом Одлуки о покраїнскей управи прецизує же ше таки способ пополньованя снує на приставаню старшини орґана и заинтересованей особи хтора уж у роботним одношеню у даєдним покраїнским орґану, у управним округу на території АП Войводина, у явним подприємстве або установи чий снователь АП Войводина.

Так утвердзени правила за приманє нових занятых треба же би зменшали уплїв импровизациї, корупцию и волунтаризем, як и же би обезпечили же би други квалитети и креативни способносци потенциалних кандидатох були єдно з мєрадлох за їх анґажованє.

Зоз новима правилами треба зменшац на минимум число людзох хтори ше прима до роботного одношеня без предходного оглашованя шлебодного роботного места преїг' конкурсу и обезпечиц транспарентносц тих процедурох.

До такей системи пополньованя нових роботних местох ше уклопює и терашня система стипендованя студентох хтору ше применює у покраїнскей управи од 2003. року¹³. Зоз таку систему стипендованя найлєпших студентох ше обезпечує квалитетне пополньованє покраїнскей управи, як и зрозмирну заступеносц припаднікох шицких националних заєдніцох у покраїнскей управи.

4.1.2. Дєполитизация найвєкшей часци руководзацих роботних местох

Дєполитизацию найвєкшей часци руководзацих роботних местох мож обезпечиц з ясным подзелєньом роботи и овласцєньох мєдзи избранима политичарима, на јєдним боку, и службениками на руководзацих местох у покраїнских орґанох, на другим боку.

Прировнуюци искуства доказую же ше у орґанох у хторих, окрем функционерох (старшини) и политичного помоцніка, на шицки други руководзаци места на основи конкурсного змаганя поставени фаховци (менаджєре) у релевантних обласцох, посцигує вєкшу ефикасносц у роботи, квалитетнєйше окончованє работох и вельо лєпшу и лєгчєйшу координацию розличних работох.

¹³ Одлука о стипендованю студентох зоз території Автономней Покраїни Войводина на основних студийох факултетох у Рєпублики Сєрбиї, Службени новини АПВ, 10/2003

Уплів партійней политики на оперативне руководзене у покраїнскей управи мож огранічиц зоз применюваньом истей процедури приманя яка важи за службенікох, односно зоз пополньваньом шлебодних руководзацих роботних местох преїг оглашки, а през систему бодованя.

4.1.3. Система додатного образования и континуованого обучованя службенікох

Окрем квалитетней селекції при обезпечованю работи, квалитет людских ресурсох найвецей завиши од додатного образования и континуованого обучованя службенікох у покраїнскей управи, з чим ше оможлівює здобуванє нових знаньох и схопносцох, як и доприноши подзвигованю уровня професийней оспособеносци покраїнскей управи.

Образованє и обучованє покраїнскей администрации то условие за єї модернизацию, еластичносц, одвичательнейше одношенє гү гражданом и ефикаснейше окончованє работох, окреме у условийох швидких и кореньових пременкох яки предстоя у процесох европских интеґрацийох.

Окрем квалитетней селекції при обезпечованю работи, квалитет людских ресурсох найвецей завиши од додатного образования и континуованого обучованя службенікох у покраїнскей управи, з чим ше оможлівює здобуванє нових знаньох и схопносцох, як и доприноши дзвиганю уровня професийней оспособеносци покраїнскей управи.

Терашню систему додатного образования и обучованя треба же би заменела нова, хтора будзе заснована на праву службенікох на перманентне фахове усовершованє и оспособйованє, але и на обовязносци їх участвованя на акредитованих курсох спрам характера и категорії работох яки окончую. Обучованє односно образованє треба же би ше одвивало континуовано, а курси односно програми додатного образования и обука муша задоволіц критерії фаховосци и науковей заснованосци, активного участвованя занятих у образовним процесу (активне пририхтованє за провадзене образовного процесу, дискусії, практична робота, евалуация вкупного процесу).

Окреме формована організація хтора ше будзе занімац зоз кадровима потенциялами, будзе задлужена за координоване и організацію процесу додатного образования и континуованого обучованя службенікох. Тота організація не будзе функционовац як управна академия зоз власним наставним кадром, але насампредз будзе координовац свою роботу зоз покраїнскими органами управи, принеше рочни план обуки (як з общего моделу яки наменени шицким занятим у покраїнских органах управи, так и окремих програмах хтори наменени занятим у одредзеним органу управи) и утвердзи динамику його реализації, зоз согласносцу Вивершней ради АПВ.

Форми фахового усовершеня и оспособйованя буду розлични, з оглядом на цель, цильни ґрупи, програмни змисти, методи яки применени у процесу обучованя, а тиж и форми и способи вреднованя здобутих знаньох и схопносцох. Спрам циля, курси и обуки службенікох ше можу одношиц на здобуване нових знаньох, иновацию постоящих знаньох, фахове и наукове усовершеня. Спрам цильних ґрупох, систему би ше подзелело на обуки хтори наменени: занятим на руководзацих местох у покраїнскей управи, занятим у покраїнских органах управи и занятим у технічних службох. Дзепоедни курси би ше понукло и службеніком хтори заняти у організаційох чий снователь, преїґ своїх органах, АП Войводина. Програмни змисти курсох и обукох

хтори ше реализує у рамикох образовного циклуса, могли би облапиц общи образовни програми и окреми – специализовани програми. Попри тим, обука вшеліак муши уключиц и здобуване схопносцох яки важни за окончоване работох.

Континуоване образоване и обучоване службенікох будзе єден з критерийох за професийне напредоване занятих у покраїнскей управи, прето нужне установиц форми и способ вреднованя здобутих знаньох и схопносцох (испити, тести, практична робота, други форми проверйованя знаня, сертификати яки ше будзе выдавац после отриманей обуки и проверйованя здобутих знаньох итд.).

Окреме формована організація, хтора ше будзе занімац зоз кадровима потенциялами, будзе задлужена за координоване и організацію процесу додатного образования и континуованого обучованя службенікох. Тота організація не будзе функционовац як управна академия зоз власним наставним кадром, але насампредз будзе робиц у координації зоз покраїнскими органами управи, принеше рочни план обуки (як з общего моделу цо наменени шицким занятим у покраїнских органах управи, так и окремих програмах за занятих у одредзеним органу управи) и утвердзи динамику його реализації, зоз согласносцу Вивершней ради АПВ. Організація, през систему явних набавкох на основи рочного плана обуки, будзе розписовац конкурси за векшину програмних змистох. На основи напредок утвердзених критерийох, зоз селекцию на бази квалитета, вибере ше фахови установи (универзитет, факултети, фахови установи, невладово

організації) хтори практично буду реализовац таки курси. Пре рационалне и ефикасне хасноване постоянних кадрових ресурсох, одредзени обуки, хтори облапяю специфични обласци роботи покраїнскей управи, додзельовало би ше роботним ґрупом цо их творя фахово особи заняти у покраїнскей управи.

У складзе зоз законскима рамиками, з Одлуку о покраїнских орґанох управи ше утвердзи правну основу за сноване наведзеной організації, а зоз Одлуку о покраїнскей управи обовязку шицких службенікох кед у питаню участвоване на акредитованих курсох. З актом о снованю організації ше утвердзи ей ділокруг и організацию, як и поступок акредитациі курсох односно образовних програмах.

У рамикох обуки и оспособйованя покраїнских службенікох, окремени акцент треба дац обучованю и оспособйованю службенікох:

- у обласци правней нормативи (пририхтоване предписаньох зоз компетенції АПВ), як и
- у пририхтованю рижних програмах, розвойних планох и стратегійох (стратегійни менаджмент).

Обучоване у обласци нормативней діялносци и у пририхтованю фаховей политики (старегійни менаджмент)

Административни капацитет управи у велькей мири мож спатриц у тим чи управа оспособена же би на тим плане пририхтала квалитетни нормативно-правни акти, хтори усоглашени зоз правну систему и применліви у пракси. Кед слово о нормативней діялносци, тот обласц

у рамикох вивершней власци у АП Войводини винїмково занедзбана пре вецей причини. Обласц правного нормованя у Сербії, як наука так и пракса, ґенерално не ма досц фаховцох и з правом мож повесц же є нерозвита. Перманентно нет досц правнікох хтори добре знаю правну номотехніку, а маю знане о правней системи у целосци и основне знане о правилох правного нормованя. Розвой нормативней техніки у роботи покраїнских орґанох управи значно спомалшени у периодзе од 1990. по 2002. рок кед, у складзе з малима овласценями АП Войводини, принешене барз мале число нормативних актох. У процесу пририхтованя нормативних актох, так повесц ані нет даяки предходни проґнози и анализи уплїву правних нормох (cost-benefit analysis - анализа трошкох и хасну).

У процесу реформи и розвою покраїнскей управи ше предвидзує же Скупштина АПВ принеше предписане зоз хторим ше детальнейше ушори поступок и техніку пририхтованя правних актох хтори, з одвитууюцу обуку службенікох, приведзе до значнейшого напредованя у тей обласци.

Стан ніч не лепши ані у обласци пририхтованя и запровадзованя фаховей политики (стратегійни менаджмент) преїґ програмах и стратегійох розвою. У случаю же ше, после уставних пременкох, дзепоедни обласци дружтвеного живота будзе автономно ушорйовац, политика яку водзи АП Войводини и розвой капацитетох покраїнскей управи у тим напране окреме достаню на значносци. За успишни стратегійни менаджмент потребни интердисциплинарни, системни

приступ ґу управи, як и спатране ширших привредних и дружтвених цекох. Квалитетни стратегійни програми подрозумюю компатибилнось зоз политику и стандардами Европскей унії и широке хасноване прировнюючих искусствох, зоз уключованьом фаховей явности и наукових институційох до того процесу. За квалитетни стратегійни програми необходне обезпечиц и квалитетни евиденції и статистични податки, їх фахове применёванє. У применёваню стратегійних програмох барз важне же би ше през комуникацию медзи покраїнскими орґанами, як и медзи орґанами и ширшу явности, обезпечело систему континуованей евалуації процесу їх применёваня.

За шицко цо наведзене, окреме твореня одвитующей орґанизацийней структури покраїнскей управи, потребни барз добре обучени и креативни фахови кадер.

4.1.4. Система контроли и оценьованя квалитета роботи службенікох

Попри одвитующих системох приманя и обучованя кадрох, як и утвердзованя правилох справованя, у дальшей реализації реформи покраїнскей управи треба обезпечиц систему хтора обективно провадзи, вреднує и наградзує труд и результати роботи службенікох. Тота система ше муши сновац на обективним провадзеню и оценьованю резултатох роботи службенікох, запровадзованю механізма мотивації и наградзованя у кариєри на основи указаних способносцох и резултатох, як и механізмох контроли роботи и одвичательности. Ажурна покраїнска управа подрозумює правочасне и квалитетне окончоване и

вивершоване роботох, цо непоштрєдно повязане зоз порихтаносцу занятих же би тому допринєсли зоз своїм анґажованьом. Мотивация, наградзованє и напредованє у кариєри лєм дзепоедни з мирох яки би требало правно институционализовац.

Правни рамки буду ушорени з Одлуку о покраїнских орґанох управи и Одлуку о покраїнскей управи, а з одредбами тих нормативних актох система контроли и оценьованя квалитета роботи службенікох будзе повязана зоз систему додатного образования и континуованого обучованя службенікох, зоз напредованьом односно назадованьом у служби, финансовима стимуляциями, дисциплинску одвичательносцу, преставаньом роботного одношеня и подобним. На основи квалитета роботи, треба оможлівиц напредованє у служби, як и санкціонованє службенікох хтори не витворюю очековани резултати. Напредованє у служби зоз здобуваньом висших званьох, векших плацох и других финансових стимуляційох (мешачна и рочна стимуляция) треба же би було повязане з обективним провадзеньом роботи службенікох и оценьованьом їх роботи найменей раз рочнє. Кед ше вежне до огляду зложенось того процесу, при одредзованю критерийох за меранє квалитета и резултатох роботи службенікох, неходне водиц рахунку о роботох и задаткох хтори вони окончую и так утвердзиц розлични критерії за розлични катеґорії занятих.

Попри одвитующих системох приманя и обучованя кадрох и утвердзованя правилох справованя, у дальшей реализації реформи покраїнскей управи треба обезпечиц систему хтора обективно провадзи, вреднує и наградзує труд и резултати работи службенікох. Тота система ше муши сновац на обективним провадзеню и оценьованю резултатох работи службенікох, запровадзованю механизма мотивації и наградзованя у кариєри на основи указаних способносцох и резултатох, як и механизмох контроли работи и одвичательносци. Ажурна покраїнска управа подрозумює правочасне и квалитетне окончованє и вивершованє роботох, цо непоштредно повязане зоз порихтаносцу занятих же би тому допринесли зоз своїм ангажованьом. Мотивация, наградзованє и напредованє у кариєри лєм дзепоедни з мирох хтори треба правно институционализовац.

У оценьованю резултатох работи, попри дзепоедних обективних квантитативних и квалитативних мерадлох, окреме би требало вредновац и точност приходу и одходу з роботного места, число припознаньох яки здобути на акредитованих семинарох и курсох, притримованє кодексу справованя, водзенє дисциплинского поступку против занятого, евентуални зауваги на роботу занятого з боку гражданох, преїгчасову роботу, присутносц на работи, финансїйни стимулації за окреми резултат у работи и др.

Оценьованє занятого би ше окончовало зоз детальним обгрунтованьом, а службенік би мал право на даванє пригварки на оцєну, кед трима же утвердзени фактови стан не одвитує стварносци або кед є оцєнени процивно мерадлом яки утвердзени з общим актом без потребного обгрунтованя.

Наведзени мерадла за оценьованє, як и поступок оценьованя службенікох хтори заняти у покраїнскей управи, треба ушориц зоз приношеньом окремней одлуки. У складзе зоз наведзеним, тиж треба унапредзиц терашню систему финансїйней стимулації зоз звекшаньом плаци, зоз вименками покраїнских предписаньох хтори ше одноша на способ утвердзованя плацох и додаткох на плацу.

Важни елемент одвитующей политики у обласци людских ресурсох то комплексна и точна персонална евиденция о занятих. У персоналней евиденції треба же би були на чуваню шицки релевантни податки о занятому, починаючи од точносци приходу и одходу з роботного места односно присутносци на работи, курсох яки заняти ма, дисциплинских мирох яки подняти процив занятого и др. Модернизация тей бази податкох розробена у трецим слупе реформи покраїнскей управи.

4.1.5. Мири за обезпечованє полней, язичней и националней равноправносци у покраїнскей управи

Зоз покраїнским предписанями яки принешени у складзе зоз общеприлапенима правилами медзинародного права, хтори ратификовани зоз медзинародними спорозумєнями, Уставом и законами

Републики Србиї, установени нормативно-правни и институционални механізми за посциговане равноправности полох на території АП Войводини.

Гоч у терашней хвильки стан по питаню полней равноправности у покраїнскей управи у велькей мири задовольюци, пре дошлїдне запровадзоване политики родней равноправности и єднаких можливосцох, у наступним периодзе неабходне поднімац окреми мири за векше участвоване женох у вивершней власци, як и промововане концепта родней равноправности и його уводзєня до шицких обласцох работи покраїнских орґанох управи и шицких сферох явного и политичного живота у АП Войводини.

Дошлїдне применёванє зоз Уставом и законом ґарантованих язичних правох у покраїнскей управи вимага, попри нормативних, организационних и финансионних мирох, тиж значни усилвносци у менаджменту зоз людским ресурсами, односно у кадровей политики. Односно, треба обезпечиц одвитующе число службенїкох хтори буду оспособени, попри сербского языка, комуниковац зоз странками и на службених языкох националних меншинох. У складзе зоз потребами и роботами яки окончую, за тоту форму комуникації буду потребни розлични уровнї знаня языка. Наведзєне мож обезпечиц зоз нову политику приманя службенїкох, як и зоз язичну доквалификацию и обуку терашнього службенїцкого кадру. Значни крочай у напране обезпечованя таких службенїкох то и уводзєне додатней финансионней стимуляції занятих цо у своєй работи хасную язык националней меншини хтори ше службєно хаснує.

Обезпечованє службєного хаснованя языкох и писмох треба же би ше витворїовало паралелно и систематично зоз подніманьом одвитующих мирох и приношеньом окремих актох, напр. зоз предписованьом знаня языка як окремого условия за обезпечованє работи при дзепоедних окончовательох у актох о нукашней орґанизациї и систематизациї работних местох; з окремима язичними курсами у рамикох системи обучованя занятых; з формованьом Услужного центра хтори оспособени за комуникацию зоз странками на шицких языкох хтори ше службєно хаснує у работи покраїнских орґанох управи; зоз обезпечованьом софтверскей потримовки за вецейязичносц; зоз етичним кодексом (зоз предписованьом одредзених правилох справованя у случаю кед странка бешедує язык националней меншини хтори ше службєно хаснує у работи покраїнских орґанох управи) итд.

Попри организационних и других мирох, окрему увагу треба пошвецїц "погледованю", односно потребом гражданох. Односно, док мадярски язык мацерински язык за тристо тисячи потенциалних странкох покраїнскей управи, руски язык мацерински язык дваец раз меншому числу потенциалних странкох. Пре витворїованє полней и ефективней язичней и националней равноправности у покраїнскей управи, муши ше рушиц од мирох зоз хторима ше оможлїви дошлїдне хаснованє службєного языка

національних меншин, так же би ще забезпечило зрозумілу оспособеність кадрів справ потенціального числа странків припадників одредженої національної меншини.

Обезпечоване службеного хаснованя язиков и писмох треба же би ще витворило паралельно и систематично зоз подніманьом одвитуючих мирох и приношеньом окремих актох, напр. зоз предписваньом знаня язика як окремого условия за доставанє роботи при дзепоедних окончательоух у актох о нукашней організації и систематизації роботних местох; з окремима язичними курсами у рамикох системи обучованя занятих; зоз формваньом Услужного центра хтори оспособени за комуникацію зоз странками на шицких язикох хтори ще службено хаснує у роботі покраїнских органох управи; зоз обезпечваньом софтверскей потримовки за вецейязичнось; з етичним кодексом (зоз предписваньом одредзених правилох справованя зоз странками хтори бешедую язик національної меншини хтори ще службено хаснує у роботі покраїнских органох управи) итд.

4.2. Антикорупційни мири и транспарентнось покраїнскей управи

Окреме значна часць процесу реформи покраїнскей управи то механізми интерней и екстерней контролю зоз хторима ще обезпечує зоперанє и викореньованє корупції и транспарентнось роботи покраїнскей управи.

Обща система контролю роботи утверждена зоз даскеліма розличними механізмами яки утвердзени зоз законами¹⁴, а як специфична форма екстерней контролю установена и институция Покраїнского омбудсмана.

Витворилося принципох реформи покраїнскей управи зоз другим слупом будзе запровадзене зоз:

- Кодексом справованя у покраїнскей управи;
- Систему конкурсного и явного трошеня бюджетних средствох;
- Явносьцу роботи покраїнскей управи.

4.2.1. Кодекс справованя у покраїнскей управи

У склопе реформи покраїнскей управи, треба принєсьць кодекс (група правилох) справованя у покраїнскей управи, по углядзе на подобни акти жемох Европскей унії зоз розвитку и квалитетну управу (Велька Британия, Немецька, скандинавски держави итд.). Зоз прилапйваньом етичних правилох ще достанє моцнейшу и квалитетнейшу покраїнську управу хтора будзе приближена гу европским стандардом.

Зоз кодексом буду дефиновани напрямки, методи применюваня и процедурални правила хтори маю обовязуючу моць за шицких хтори заняти у покраїнскей управи. Зоз кодексом будзе промововане запровадзованє и отримованє покраїнскей управи хтора ужива общу дружтвену потримовку и виражує

¹⁴ Закон о общим управним поступку; Закон о управних спорох; Виновни законїк; Закон о зопераню зраженя интересох при окончованю явних функцийох; Закон о доступности информацииох од явней значности и под.

красни прикмети и нукашні вредносци хтори, з єдного боку, утвєрдзую у збитим приказу идеал покраїнского службєніка, а з другого боку помагаю при оформйованю достойней подоби покраїнского службєніка.

Зоз кодексом буду дефиновани напрямки, методи применьованя и процедурални правила хтори маю обовязуюцу моц за шицких цо заняти у покраїнскей управи. Зоз кодексом будзе промововане запровадзованє и отримованє покраїнскей управи хтора ужива общу дружтвену потримовку и виражує красни прикмети и нукашні вредносци хтори, з єдного боку, утвєрдзую у збитим приказу идеал покраїнского службєніка, а з другого боку помагаю при оформйованю достойней подоби покраїнского службєніка.

Тоти кодификовани етични правила будзе ше применьовац як на занятих, так и на функционерох покраїнскей управи. Окреме значне же би кодекс мал правила хтори ше одноша на способ окончованя роботох, справованє службєнікох и функционерох, їх медзисобни одношеня, одношенє гү гражданом, странком и явносци и под. Зоз тима правилами треба регуловац забрану коруптивного справованя, напр. питанє приманя дарункох, забрану одредзених формох партийно-политичних активносцох (напр. одреджене положенє у руководительстве политичней странки), питанє зраженя интересох итд.

Одредби кодексу зоз хторима ше утвєрдзує права и обовязки

службєнікох и функционерох, у вязи з окончованьом роботох покраїнскей управи, мож подзеліц на:

• *Общи:*

- поступанє пре защиту явного интересу;
- професийне, обективне, транспарентне, политично неутралне и непристрасне окончованє роботох;
- почитованє ровноправносци и єднакосци гражданох;
- зоперанє замеркованих неправилносцох у роботы орґанох и указованє на нїх;
- очуванє угляду орґанох;
- одвичательне одношенє гү маєтку;
- пристойне и културне справованє и облеканє;
- почитованє роботней дисциплини, ажурносци и совисносци у окончованю роботох итд.

• *Окремни:*

- забрана злохаснованя службєного овласценя и положеня;
- забрана кумуляції функцийох и окончованє шицкого иншого окрем науковой, спортскей, уметніцкей або другей подобней діялносци;
- забрана хаснованя алкогольного напою и других средствох зоз хторима мож зневажиц угляд покраїнскей управи;
- розвиванє добрих одношеньох гү занятим нїзшого ранґу и благочасне и добронамирне даванє информацийох и упутствох за роботу;
- обвисцованє непоштрєдно надредзеного о случайох кед странки вимагаю або очекую од службєніка справованє яке неодвитує, процивзаконїте або процивне кодексу;

- обвисцоване непоштредно надредзеного о основаней сумні до коруптивного справованя другого занятого;
- розвиване одношеньох довирия, медзисобного уважованя и почитованя медзи службеніками;
- обезпечоване медзисобного сотрудніцтва службенікох у окончованю роботох орґанох;
- даване поуки странки о ей правох и месце и способе їх витворйованя;
- чуване податкох о странкох хтори службенік дознал у окончованю роботох орґана;
- любезне, професийне, ажурне, заинтересоване и сцерпене справоване ґу странком зоз уважованьом особи и достоїнства странки итд.

Зоз кодексом ше розроби и други правила справованя яки треба же би допринесли квалитетнейшей роботи покраїнскей управи, а окреме ше ушори процес упознаваня службенікох и других занятих зоз змістом кодексу справованя. Же би ше етични правила яки предписує кодекс справованя прилапело, необхідне обезпечиц надпатрунок над їх применьованьом и утвердзиц санкції за їх непочитованє. На таки способ кодекс справованя годзен превозисц уровень моралней або етичней обовязки функционерох и службенікох. Надпатрунок би могол окончовац непоштредни руководитель занятого, хтори овласцени и за порушованє дисциплинского поступку и за оценьованє роботи занятих (два обласци зоз хторима мож санкціоновац потупйованє правилох справованя).

У рамикох позитивного законодавства, а по углядзе на Закон о державних службенікох, зоз Одлуку

о покраїнскей управи будзе утвердзене овласценє орґанох за приношенє кодексу, як и поступок санкціонованя справованя хторе у процивносци з одредбами кодексу.

4.2.2. Система конкурсного и явного трошеня бюджетних средствох

Окрем одвитующих правилох справованя, процив корупції у покраїнскей управи треба ше борити и зоз транспарентносцу роботи покраїнскей управи, окреме у поглядзе трошеня бюджетних средствох.

Зоз Законом о шлебодним приступе ґу информацией од явней значносци робота покраїнскей управи постава явна и на таки способ, преїґ приступу ґу податком хтори у вязи зоз роботу покраїнскей управи, очежує ше корупцию. Окрем обовязкох яки утвердзує спомнути закон, як и Закон о явних набавкох ("Службени глашнік РС", число 39/02, 43/03, 55/04, 101/05) и Закон о бюджетней системи ("Службени глашнік РС", число 9/02, 87/02, 61/05, 66/05, 101/05), треба рушиц крочай напредок у транспарентносци подзеленя бюджетних средствох, окреме тих хтори наменени звонкабюджетним хасновательом.

После 2002. року векшину бюджетних средствох хтори унапрямени на розвой привреди и финансване других дружтвених діялносцох (участвованє у финансваню културней творчосци; орґанизацийох националних меншинох; церквох и вирских заєдніцох итд.) додзелює ше на основи напредок обявених критерийох и на основи явного конкурсу. Тот конкурсни и

транспарентни способ фінансованя треба з часци ускладзиц и унифіковац и преширц и на обласци дзе вон не присутни (дотації здравственим и социялним установом; дотації за розвой польопривреди и нерозвитих подручох; дотації за розвой туризма и под.), а одлуки о додзельованю тих средствох треба обявйовац. Тиж треба зменшац розпоредзоване средствох зоз видвойованьом зоз чечуцей бюджетней резерви за наменки хтори ше плановало або могло плановац на рижних позиційох бюджету АПВ.

Тот конкурсни и транспарентни способ фінансованя, треба з часци ускладзиц и унифіковац и преширц и на обласци дзе вон не присутни (дотації здравственим и социялним установом; дотації за розвой польопривреди и нерозвитних подручох; дотації за розвой туризма и под.), а одлуки о додзельованю тих средствох треба обявйовац.

Тиж треба зменшац розпоредзоване средствох зоз видвойованьом зоз чечуцей бюджетней резерви за наменки хтори ше плановало або могло плановац на рижних позиційох бюджету АПВ.

На таки способ ше не огранічує можлівосц водзеня препознатлівей политики у рижних обласцох з боку Вивершней ради АПВ (бо мерадла одредзує покраїнска вивершна власц у складзе зоз стратегійними програмами), але ше онеможлівює скрите и неконтроловане трошене бюджетних средствох.

З общима актами, Вивершна рада АПВ треба же би на єднаки способ регуловала конкурсну процедуру, як и мерадла за додзельоване рижних стимуляційних средствох зоз бюджетних жридох, а у рамикох компетенційох АП Войводини.

4.2.3. Явносц роботи покраїнскей управи

Суцно важне же би покраїнски орґани управи отримовали диялог зоз вонкашнім окруженьом, хаснуюци добру систему за информоване и участвуюци у диялогах звонка покраїнских орґанох. На таки способ, окончуюци роботи зоз компетенції покраїнскей управи хтори унапрямени на задовольоване потребох гражданох, оможлівює ше участвоване явносци зоз виношеньом сугестійох, пригваркох або предкладаньох цо ше одноша на роботу покраїнскей управи.

Окремну улогу и окремну значносц ма уключоване фаховей явносци и невладових орґанізаційох до активносцох покраїнскей управи, окреме кед ше роби о роботах хтори у вязи зоз пририхтованьом нормативних актох, як и зоз пририхтованьом фаховей политики (стратегії и програми). Зоз интерактивним сотрудніцтвом тих субектох мож витвориц найменей два цилі. Як перше, сотрудніцтво з тима субектами доприноши злепшаню роботи покраїнскей управи, бо през заєдніцку роботу мож замерковац гришки и недостатки яки иншак можу буц занедзбани. Як друге, зоз уключованьом тих субектох до роботи покраїнскей управи благочасно ше информує часц заинтересованей фаховей явносци о цильох хтори ше жада посцигнуц з одредзенима актами

або мірами, змощнює медзисобни одношеня и твори необхідне довириє.

Одредби Закона о державней управи о явносци роботи орґанох державней управи ше одноша и на явносц роботи покраїнских орґанох управи. Явносц роботи покраїнскей управи ше забезпечує и зоз дошлїдним применюваньом Закона о шлєбодним приступе ґу информацией од явнеї значносци. У покраїнских орґанох управи єст овласцени особи за поступанє по вимаганьох за шлєбодни приступ ґу информацией од явнеї значносци, а явносц роботи орґанох забезпечена и зоз виробком информаторох и з їх Web презентацию. Окрем тих обовязних способох забезпечованя явносци роботи покраїнскей управи, треба забезпечиц и благочасне обвисцованє явносци о шицких активносцох покраїнских орґанох управи хтори значни за дружтвени живот. Зоз сотрудніцтвом з медиями, з орґанізованьом промоцийох и конференцийох за новинарох ше витворює важна вяза преїґ хторей покраїнски орґани управи даваю информации, потримую явни дебати и промовую своєю активносци гражданом.

Окремну улогу и окремну значносц ма уключованє фаховей явносци и невладових орґанизацийох до активносцох покраїнскей управи, окреме кед у питаню роботи хтори у вязи зоз пририхтованьом нормативних актох, як и зоз пририхтованьом фаховей политики (стратегіи и програми).

При забезпечованю явносци роботи покраїнскей управи, у складзе

зоз принципом модернизациї, окреме важне хасновац предносци Интернету, хтори понука цалком нови способ черанки информациейох и спознаньох з окруженьом (напр. обявйованє информациейох о роботи, формуларох за вимаганя и под. на Web-бокох покраїнских орґанох управи).

Єден од способох зоз хторим роботу покраїнских орґанох управи мож прибліжиц гражданом, односно на хтори тота работа може буц транспарентнейша то и отверанє Услужного центра у будинку Вивершней ради АПВ, з чим ше унапредзи контакт медзи явносцу и покраїнску управу и наглаши услужни характер управи. Формованє Услужного центра ма цель, применюючи сучасни ИКТ, прибліжиц гражданом услуги хтори дава покраїнска управа (роботи писарніци, приманя вимаганьох, подношеня конкурсней документациї, вимаганьох за приступ ґу информацией од явного интереса, вимаганьох за виводи з евиденцийох и видаванє увереньох итд.). У Услужним центре робели би службеніки хторих одредзели покраїнски орґани управи и вони би були задлужени за роботу зоз странками, односно за даванє адекватних информациейох и упутствох у вязи зоз роботу покраїнских орґанох управи и услугами самого центру.

Так орґанізовані Услужни центр гражданом оможлівює же би, на єдним месце, зоз поєдноставену и сучасну процедуру за доставанє документох або подношенє вимаганьох, у найкратшим можлівим чаше и у атмосфери любезносци и порозуменя витворели своєю права и интереси. Необходне при тим забезпечиц полне витворйованє

принципа забезпечення язичней и националней ровнопраносци у покраїнскей управи и, применюючи сучасни технології и модернизацию роботи, уплівовац и на лепшу організацію покраїнских орґанох управи и рационализацию числа службенікох.

Явносц роботи покраїнскей управи и способ ей витворйованя ше ушори з одвитуюцима предписанями.

4.3. Модернизация покраїнскей управи

4.3.1. Структурални пременки покраїнскей управи и уводзене менаджменту квалитета и стандардизації

Структура покраїнскей управи релативно єдноставна и преглядна, з яснима полугами руководзеня и одвичательносци, як у рамикох управи тако и у одношеню на Вивершну раду АПВ. Пре тоти предносци, постояца структура би могла остац и после пребераня нових компетенційох, дзе треба розпатриц можлівосц же би ше, по углядзе на організацію державней управи, оможлівело формоване орґанох управи у составе покраїнских секретариятох або окремих покраїнских управних орґанизацийох.

Нормативно-правни рамик за реализацию реформи покраїнскей управи, та и за утвердзоване структуралних пременкох, буду твориц найменей два правни акти. З єдним би ше утвердзело число покраїнских орґанох управи и їх компетенцію (Одлука о покраїнских орґанох управи), а други нормативни акт би ушорел права и длужносци, напредоване и одвичательносц

службенікох, нукашню орґанизацию, способ руководзеня (у рамикох законских одредбох) и файти роботох у покраїнских орґанох управи (Одлука о покраїнскей управи).

Структурални пременки необходни и у нукашней орґанизаций покраїнских орґанох управи. Нова нукашня орґанизация треба же би була ускладзена зоз компетенциями орґанох, але и же би дала одвити на спокуси терашнього часу (и спокуси нормованя и стратегийного менаджменту у одредзеной обласци). Жадана структура покраїнскей управи треба же би предвидзела орґанизацийни єдинки за окончоване нових задаткох, їх одвитуюце повязоване, описи роботних местох яки одвитую новим задатком, як и функционерох и службенікох хтори одвичательни за модернизацию управи и евалуацию поднятих мирох.

Векши ступень фаховосци у окончованю роботох покраїнскей управи, а окреме у обласци управних роботох, могло би ше забезпечиц зоз установйованьом окремого званя помоцніка старшини за управни роботи. Тот помоцнік бул би окреме задлужени за пририхтоване акта о нукашней орґанизаций и систематизації роботних местох, орґанизацию роботох и применьоване МК и ИКТ у роботі, оценьоване занятых, як и за други мири и активносци у вязи зоз функционованьом покраїнского орґана управи. Добре би було кед би тоту функцию окончовала особа хтора поставена зоз шора службенікох, хтора дипломовани правнік и ма длугорочне роботне искусство у управи.

Структурални пременки узко повязани зоз мирами менаджменту квалитета. МК треба увесц до

покраїнській управі як миру модернізації, у складзе зоз важацима стандардами Европської унії у тей обласци. МК, хтори узко повязани зоз другима мирами яки предвидзени у тей стратегії, оможлівює розвиванє покраїнській управі и єї квалитетнейшу роботу, без додатного порційного обтерхованя гражданох.

Структурални пременки необходни и у нукашней організації покраїнских орґанох управі. Нова нукашня організація треба же би була ускладзена зоз компетенциями орґанох, але и же би одвитовала на спокуси терашнього часу (спокуси нормованя и стратегийного менеджменту у одредзеной обласци). Жадана структура покраїнській управі треба же би предвидзела організаційни єдинки за окончованє нових задаткох, їх одвитующе повязованє, описи роботних местох яки одвитую новим задатком, як и функионерох и службенікох хтори одвичательни за модернізацію управі и евалуацію поднятих мирох.

До роботи покраїнских орґанох управі треба цо скорей увесц и применіц CAF (Common Assessment Framework). CAF то заєдніцки европски рамик менеджменту квалитета, односно то самостойна евалуація функціонованя управі, стаємне унапредзованє квалитета роботи управі. CAF компатибилни зоз детальнейшима и розробеншима системами стандардизації менеджменту квалитета, як цо то Spayer, EFQM або ISO 9000 – 2000, чийо применьованє тиж треба

селективно и поступньово стимуловац. Цо ширше применьованє CAF-у у покраїнских орґанох управі, як и у дзепоедних явних службох, значно допринєшу модернізації и квалитетному окончованю роботох покраїнских орґанох и службох.

Пре уводзенє МК до роботи покраїнській управі треба виробіц Стратегію менеджменту квалитета покраїнській управі (у дальшим тексту: МК стратегія), зоз хтору ше утвердзи нормативно-правни рамик за запровадзованє того процесу, мири яки треба подняц, евалуацію резултатох, процес провадзєня імплементації и др. Прето потребне формовац роботну ґрупу за виробок МК стратегії.

4.3.2. Применьованє ИКТ у покраїнській управі

Уплів ИКТ на розвой дружтва пресудни прето же оможлівює цалком нови форми комуниковаця и окончованя роботох у так повесц шицких обласцох. Односно, трима ше же жиєме у ери дружтвеного розвою чия основна вредносц права информация, знанє и интензивне хаснованє ИКТ (дружтво заснованє на знаню, інформаційне дружтво). Системи управі на шицких уровньох (медзинародни, націонални, регіонални, локални) у велькей мири ше операю на ИКТ. Нови інформаційни технолоґії уплівую на значни пременки організації роботи, а їх правилне применьованє оможлівює и унапредзенє одношеньох медзи покраїнску управу, як давателя usługох, и гражданами як хаснователями usługох (странками).

Преход на нови способи ділованя у орґанох управи то процес хтори, з єдного боку, неминовни, а з другого барз зложени, драги и часто длуготирваци. Неминовносц спричинена зоз фактом же ше швет находзи у информатичней ери и же без електронски потриманей системи ділованя уключоване поєдинцох и институцийох до діловних процесох будзе неможліве. Зложеносц того процесу пошлідок шицких предусловийох яки потребни за преход на електронске ділованє, дзе найважнейши тоти: орґанізаційне ушоренє, адекватна нормативно-правна реґулатива, технічно-технологійни, інформаційни и людски ресурси.

Основну предпоставку на хторей ше снує применюванє ИКТ у роботі покраїнскей управи мож спатриц у виробку Стратеґії інформаційней системи покраїнскей управи (у дальшим тексту: ИКТ стратеґія), як документа зоз хторим ше утвердзи рамик за запровадзованє того процесу, мири яки ше будзе поднімац, процедуру евалуації резултатох и провадзєня имплементации и др. Приношенє того стратегійного документу, з боку окреме формованей роботней ґрупи за ИКТ стратеґію, представя рушаюцу основу за дальшу реализацию того слупа реформи покраїнскей управи.

Орґанізаційне ушоренє за запровадзованє ИКТ стратеґії у покраїнскей управи обляпело би:

- 1) менованє особи хтора одвичательна за ИКТ стратеґію;
- 2) формованє цела хторе компетентне за координацию зоз ИКТ стратеґію. Витворйованє того предусловия винїмково важне пре запровадзованє механїзмох за евалуацию резултатох,

финансийного надпатрунку и провадзєня имплементации ИКТ стратеґії, пре дефинованє корективних мирох у тим зложеним процесу.

Нормативно-правна реґулатива релевантна за уводзєнє е-управи обляпя закони¹⁵ хтори ше одноша на: явносц інформаційох, заштиту особних податкох, особни документи, державни інформаційни системи, електронски документи, електронски подпис итд. За успишне запровадзованє ИКТ стратеґії неходне у рамикох закона, а паралелно зоз витворйованьом технічних предусловийох, зоз покраїнским предписаням потримац розвой інформаційних системох покраїнскей управи.

ИКТ стратеґія треба же би дефиновала и способи обезпечованя **технічно-технологійних ресурсох** (комуникаційних, рахункарских и софтверских), цо подрозумює утвердзованє и применюванє стандардох за каждую класу ресурсох и обезпечованє финансийних средствох за тоти наменки.

Як **інформаційни ресурси** ше трима податки хтори потребни за обезпечєнє функцийох покраїнскей управи. Неходне прецизно дефиновац условия доступносци податкох, у складзе зоз файту податкох (податки од явней значносци – доступни ширшей явносци; особни подаци – доступни у складзе зоз предписаням).

¹⁵ Од релевантних законских актох у Сербії прилапени: Закон о явним информованю (2003), Закон о електронским подпису (2004) и дзепоедни провадзаци подзаконски акти (2005).

За успішну імплементацію ІКТ стратегії у покраїнских орґанов управи пресудну значносц ма оспособеносц людзох хасновац тоті технології. При тим мож розликовац два основни категорії **людских ресурсох**: службеніки у покраїнскей управи и гражданає. Тоту файту оспособеносци службенікох у покраїнскей управи мож обезпечити зоз приношеньом плана за їх информатичне образованє хторе запровадзує компетентни покраїнски орґан. Зот тим планом ше до системи додатного образованя и континуованого обучованя службенікох увезде и стандардизовану програму образованя и перевірюваня информатичних знаньох, по системи Европскей рахункарскей вожацкей дозволи (European Computer Driving License)¹⁶.

Рахункарска мрежа покраїнскей управи

Рахункарска мрежа то основни технічно-технологійни ресурс за применюванє ІКТ у орґанов управи. Вона треба же би оможлівела:

- Мрежову потримовку за дистрибуовану інформаційну систему яка наменена шицким орґанізаційним часцом покраїнских орґанов хтори ше находза у обектох Вивершнеї ради АПВ и Скупштини АПВ – ИНТРАНЕТ (нукашня мрежа);

¹⁶ Европска рахункарска вожацка дозвола (ECDL) то медзинародно припознате потвердженє о информатичкей писменосци, и то шветови стандарт за перевірюванє и доказованє оспособеносци за роботу на рахункару.

- Безпечну комуникацію хасновательох хтори ше находза у обектох Вивершнеї ради АПВ и Скупштини АПВ, зоз дислоцированима приватними мрежами хасновательох, явними комуникаційними мрежами, а окреме зоз Интернетом – ЕКСТРАНЕТ (вонкашня мрежа).

ИНТРАНЕТ (нукашня мрежа покраїнскей управи)

Зоз комбинацію Интернет технології, окреме е-пошти и Web-технологійох зоз базами податкох, меняю ше способи комуниковања и обробку податкох. Податки ажурнейши, єдноставнейше их мож меморовац и легчейше пренайсц, а препатранє єдноставнейше и швидше, цо звекшує ефикасносц и економичносц у роботі. Зоз Интранетом бази податкох мож ажуровац гоч кеди, так же хасновательом ґарантовани приступ ґу найновшеї верзії податкох. Пополньованє звітох о присустве занятих и преїґчасовей роботи, як и ажурованє персоналних податкох о службенікох ше рутински роби на Интранету. Тот способ повязованя покраїнских орґанов управи доприноси тиж же би було ефикаснейше и квалитетнейше сотрудніцтво медзи орґанами (напр. кед на проєкту робя вецей службеніки зоз розличних покраїнских орґанов управи, з обявйованьом проєкта на Web-боку кажди з нїх може препатриц и ажуровац статус своєї часци проєкту).

ЕКСТРАНЕТ (мрежа хтора унапрямена ґу хасновательом)

Екстранет-мрежи то вяза медзи интерними системами и вонкашнім

шветом и вони служа за шицки форми комуникації зоз странками (найчастейше за розлични сообщеня, обвисценя, документация за конкурси и под.).

Кед ше проєктує, пре обезпечованє сигурносци податкох и безпечни приступ гу услугом Екстранету, треба обезпечити єдинствени и контроловани приступ на Интернет, dial-in приступ авторизованим хасновательом итд.

Тиж треба установити стандарди за формованє и поставяне змистох на Web-боки покраїнских орґанох управи и реализовац єдинствену Интернет презентацию покраїнскей управи.

База податкох покраїнскей управи

ИКТ стратегия, як стратегия розвою інформаційней системи покраїни, окреме утвердзи файту, тип и змисти бази податкох покраїнскей управи.

Хаснованє тей бази податкох будзе оможливлене шицким покраїнским орґаном управи з єдинствену мрежову инфраструктуру, але з розличними овласценями за приступ спрам файти податкох. Попри розвою нових сучасних софтверох, треба унапредити и повязац постояци бази податкох зоз персоналней евиденції Служби, евиденції системи присуства и кнїжководительней евиденції.

Же би ше обезпечело квалитетну информатицку потримовку роботи покраїнских орґанох управи, необхідне розвивац систему так же би вона облапела:

1) Document management system - то система за управяне з вельким числом електронских документох, хтора

оможливує формованє бази документох зоз дефинованима критериями препатраня и обезпечує ефикасносц, економичносц и швидше преношенє податкох и информациейох.

2) Document workflow - оможливує хасновательом дефинованє и автоматизацию процедури рушаня документох, обезпечує идентификацию и провадженє документох, заштиту зоз ограніченим приступом (електронски подпис) и автоматичне информованє о стану и цеку административного процесу.

3) Data storage system, Backup system – то система за чуванє, односно архивованє документох. Зоз скенированьом и електронским архивованьом документох яки постою у друкованей форми, будзе направена електронска архива покраїнских орґанох управи.

Електронска управа (e-government)

Уводженє е-управи у покраїнских орґанох треба зробиц по углядзе на искуства жемох хтори тот процес почали пред вецей роками, а на основи паралелного сотрудніцтва зоз шицкими уровнями власци у Републики Сербії.

Циль уводзеня сучасних ИКТ системох мож спатрити у звекшаню квалитета услугох, ефикасносци, транспарентносци, одвичательносци и економичносци у роботі покраїнскей управи. Зоз твореньом можливосцох за електронски приступ гу явним сервисом и услугом допринеше ше векшому участвованю гражданох у процесу приношеня одлукох, як и ширеню демократії у дружтве и

злєпшаню одношеня медзи покраїнску управу и гражданами.

Уводзенє е-управи як резултат треба же би мало задовольного "хаснователя услугох" хторому на єдним месце, гоч кеди и гоч дзе, на швидки, єдноставни, квалитетни, транспарентни, сигурни и професийни способ покраїнски органи управы даваю услугу хтора заснована на знаню и компетентносци.

Циль уводзеня сучасних ИКТ системох мож спатриц у звєкшаню квалитета услугох, ефикасносци, транспарентносци, одвичательносци и економичносци у роботы покраїнскей управы. Зоз твореньом можлівосоцх за електронски приступ гу явним сервисом и услугом допринєше ше векшому участвованю гражданох у процесу приношеня одлукох и ширеню демократії у дружтве и злєпша одношенє медзи покраїнску управу и гражданами.

Концепт е-управи будзе преходзиц през три фази:

- призберованє документох и информациейох зоз интернету без електронскей интеракції зоз управу;
- черанка електронских документох, формуларох и вимаганьох преїг интернету;
- можлівосц провадзеня трансакцийох, як и уключенє трецого боку до комуникації пре електронске плаценє административних таксох и инших финансийних обовязкох.

У тим поступку треба почитовац принципи єдинственосци информациейней системи, доступносци сервису хасновательом, безпечносци и зашити податкох, хаснованя

сучасних технологійох и непрерывного розвою, з операньом на домашні наукововигледовацки установи.

5. УПРАВЯНЄ ЗОЗ РЕФОРМУ ПОКРАЇНСКОЙ УПРАВИ

Процес управяня зоз реформу покраїнскей управы муши буц континуовани, добре организовани и координовани, з оглядом же ше роби о процесу хтори не мож реализовац зоз єднократними мирами.

Вивершна рада АПВ формує Совет за реформу покраїнскей управы (у дальшим тексту: Совет), як цело хторе задлужене за стратегийне управяне зоз реформу. Найдоцильнейше будзе кед на чолє того цела будзе председатель Вивершной ради АПВ, а його члени буду: покраїнски секретар за предписаня, управу и национални меншини, покраїнски секретар за финансиї, секретар Вивершной ради АПВ и директор Служби.

На оперативним уровню, зоз реализацию реформи у нормативно-правним смислу будзе руководзиц Покраїнски секретарият за предписаня, управу и национални меншини, у сотрудніцтве зоз компетентними покраїнскими органами управы.

Пре координованє активносцох у процесу реформи добре би було кед би ше у каждым покраїнским органоу управы одредзело координаторох реформи, хтори буду вяза медзи тим органом и Покраїнским секретариятом за предписаня, управу и национални меншини. Координаторе реформи треба же би були службеніки хтори буду окончовац функцию помощніка старшини за управни роботи.

Рушаючи од велькей значносци яку ма витворйоване принципа модернизациі зоз трецим слупом реформи, Совит треба же би формовал роботни ґрупи за МК и ИКТ стратеґию и меновал одвичательну особу хтора будзе председац на тих роботних ґрупах.

У цеку самого процесу реформи покраїнскей управи, управяне треба же би уключело и континуоване проваджене реализациі дзепоедних активносцох и мирох хтори подняти, як и оцену їх успишносци.

Проваджене и оценюване треба систематично запровадзовац и то на трох уровньох:

- 1) зоз оценюваньом успишносци у каждым поєдинечним покраїнским орґану, як и указованьом на постигнути резултати и замерковани проблеми – координаторе реформи покраїнскей управи зоз каждого покраїнского орґана буду подношиц периодични тримешачни звити Покраїнскому секретарияту за предписаня, управу и национални меншини;
- 2) зоз провадзеньом и оценюваньом Покраїнского секретарияту за предписаня, управу и национални меншини – хтори будзе подношиц звити Совиту кажды три мешеци, а на вимагане Совиту и частейше;
- 3) зоз периодичну анализу и оцену яку дава Совит, у форми информациейох за Вивершну раду АПВ.

Проваджене и анализа запровадзованя реформи покраїнскей управи маю послужиц за евидентоване проблемох на яки ше наиходзи, цо основа за интервеноване у рамикох прилапеней

стратеґії реформи, зоз предкладаньом за ей вименки або дополненя, кед анализа ей ефектох укаже же то потребне и доцильне.

По прилапйованю Одлуки о стратеґії реформи и розвою покраїнскей управи на Вивершней ради АПВ и Скупштини АПВ, спрам акційного плана хтори состоина часц Одлуки, окремну увагу ше пошвеци промоції мирох и активносцох яки предвидзени з тим документом, пре упознаване шицких релевантних субектох зоз процесом реформи и їх улогу у тим процесу.

Плановане отримоване презентацийох за покраїнски орґани хтори наменени шлїдуючим цильним ґрупом:

- 1) функционером покраїнских орґанох (вибраним, менованим и поставеним особом);
- 2) занятим у покраїнских орґанох управи.

Запровадзоване реформи покраїнскей управи треба базовац и на потребох и вимаганьох, як гражданох так и других партнерох и хасновательох услугох покраїнскей управи. З тим у вязи, паралелно зоз наведзенима промоциями треба явносци презентовац и популаризовац тоту стратеґию, приближиц ю шицким актером же би була доступна шицким сегментом дружтва, вимагаючи од нїх сугестії и предкладаня же би ше достало квалитетнейшу и ефикаснейшу покраїнску управу (отримоване конференцийох за новинарох, сообщеня медийом, поволанка гражданам же би дали сугестії и предкладаня на Web- сайту и под.).

6. АКЦІЙНИ ПЛАН ЗА ЗАПРОВАДЗОВАНЄ РЕФОРМИ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ

Активносци и правна реґулатива	Термини	Ношители активносцох	Активносци хтори шлїдза	Приношитель
1. ОДЛУКА О СТРАТЕГІЇ РЕФОРМИ И РОЗВОЮ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	септембер 2006. року	Роботна ґрупа за виробок стратегії реформи и розвою покраїнської управи	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Скупштина АПВ
2. ОДЛУКА О ФОРМОВАНЮ СОВИТУ ЗА РЕФОРМУ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	октобер 2006. року	Роботна ґрупа за виробок стратегії реформи и розвою покраїнської управи	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Вивершна рада АПВ
3. ПРОМОЦІЯ РЕФОРМИ И РОЗВОЮ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ, КОНФЕРЕНЦІЇ ЗА ПРЕСУ, СООБЩЕНЯ, ПОВОЛАНКА ГРАЖДАНОМ ЗА СУГЕСТІЇ И ПРЕДКЛАДАНЯ НА WEB САЙТУ	октобер 2006. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	
4. ОДЛУКА О ПОКРАЇНСЬКИХ ОРґАНОХ УПРАВИ	нояембер/децембер 2006. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Скупштина АПВ
5. ОДЛУКА О ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	нояембер/децембер 2006. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Скупштина АПВ
6. ОДЛУКА О ВИВЕРШНЕЙ РАДИ АПВ	януар 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Скупштина АПВ
7. ОДЛУКА О СНОВАНЮ ОКРЕМНЕЙ ОРґАНИЗАЦІЇ ЗА УПРАВЯНЕ З ПОКРАЇНСЬКИМИ КАДРАМИ	януар 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Вивершна рада АПВ
8. ОДЛУКА О СНОВАНЮ УСЛУЖНОГО ЦЕНТРУ ПОКРАЇНСЬКИХ ОРґАНОХ УПРАВИ	януар 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Вивершна рада АПВ
9. ПРЕДПИСАНЄ ЗОЗ ХТОРИМ ШЕ УШОРИ ПОСТУПОК И ТЕХНІКУ ПРИРИХТОВАНЯ ПРАВНИХ АКТОХ ЗОЗ КОМПЕТЕНЦІЇ ПОКРАЇНИ	фябруар 2007. год.	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Скупштина АПВ
10. ОДЛУКА О ВИМЕНКОХ И ДОПОЛНЕНЬОХ ОДЛУКИ О НАЧАЛОХ ЗА НУКАШНЮ ОРґАНИЗАЦІЮ И СИСТЕМАТИЗАЦІЮ РОБОТНИХ МЕСТОХ У ПОК. ОРґАНОХ УПРАВИ, ПОК. ОРґАНИЗАЦІЙОХ И СЛУЖБОХ	марец 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладане на язики нац. меншинох 2. поставяне на Web сайт	Вивершна рада АПВ
11. УСОГЛАШОВАНЄ ПРАВИЛНІКА О НУКАШНЕЙ ОРґАНИЗАЦІЇ И СИСТЕМАТИЗАЦІЇ РОБОТНИХ МЕСТОХ	марец/юлий 2007. року	покраїнски орґани управи, пок. орґанізації и служби	1. прекладане на язики нац. Менши 2. поставяне на Web сайт	Вивершна рада АПВ

6. АКЦІЙНИ ПЛАН ЗА ЗАПРОВАДЗОВАНЄ РЕФОРМИ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ

Активносци и правна регулатива	Термини	Ношители активносцох	Активносци хтори шлідза	Приношитель
12. ОДЛУКА О МЕРАДЛОХ ЗА ОЦЕНЬОВАНЄ ЗАНЯТИХ У ПОК. ОРГАНОХ УПРАВИ, ОРГАНІЗАЦІЙОХ, СЛУЖБОХ И ДИРЕКЦІЙОХ	марец 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
13. ОДЛУКА О ВИМЕНКОХ И ДОПОЛНЕНЬОХ ОДЛУКИ О ПЛАЦОХ МЕНОВАНІХ, ПОСТАВЕНИХ И ЗАНЯТИХ ОСОБОХ У ПОКРАЇНСЬКИХ ОРГАНОХ, ОРГАНІЗАЦІЙОХ, СЛУЖБОХ И ДИРЕКЦІЙОХ	марец 2007. року	П.С. за финансиї	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
14. КОДЕКС СПРАВОВАНЯ ЗАНЯТИХ У ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	марец 2007. року	П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
15. ОДЛУКА О МЕРАДЛОХ И КОНКУРСНЕЙ ПРОЦЕДУРИ У ПОСТУПКУ ДОДЗЕЛЬОВАНЯ СРЕДСТВОХ ЗОЗ БУДЖЕТУ АПВ	април 2007. року	П.С. за финансиї	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
16. ОДЛУКА О СТРАТЕГІЇ ИНФОРМАЦІЙНЕЙ СИСТЕМИ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	април 2007. року	Роботна група за виробок ИКТ стратегії	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
17. ОДЛУКА О СТРАТЕГІЇ МЕНАДЖМЕНТУ КВАЛІТЕТА У РОБОТИ ПОКРАЇНСЬКОЇ УПРАВИ	април 2007. року	Роботна група за виробок МК стратегії	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	Вивершна рада АПВ
18. АНАЛИЗА И ЕВАЛУАЦІЯ СИСТЕМИ	децембер 2006. року	Координаторе у каждим покраїнским орґану управи	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	
19. МОДИФИКАЦІЇ СИСТЕМИ	децембер 2006. год.	Совет за реформу пок.управи и П.С. за предписаня, управу и национални меншини	1. прекладанє на язики нац. меншинох 2. поставянє на Web сайт	

* у горнім тексту дати орієнтаційни назви предписаньох хтори треба принесц.

УПРАВЯНЄ З ЛЮДСКИМА РЕСУРСАМИ

Фази имплементациї правней регулативи з тей обласци утвердзи окреме формована орґанизация хтора ше будзе занімац з кадровима потенциялами.

УВОДЗЕНЄ МК И ИКТ

Фази уводзєня МК и ИКТ утвердза роботни групи хтори формує Совет за реформу покраїнської управи.

На основи члена 21. пасус 1. точка 2. Статута Автономней Покраїни Войводини ("Службени новини АПВ", число 17/91), Скупштина Автономней Покраїни Войводини, на схадзки хтора отримана 27. септембра 2006. року, принесла

О Д Л У К У

О СТРАТЕГІЇ РЕФОРМИ И РОЗВОЮ ПОКРАЇНСКОЙ УПРАВИ

Член 1.

Приноси ше Стратегию реформи и розвою покраїнскей управы зоз Акцийним планом за ей запровадзоване (у дальшим тексту: Стратегија), хтора твори состоянну часц тей одлуки.

Член 2.

Вивершна рада Автономней Покраїни Войводини оформи Совет за реформу покраїнскей управы, як цело хторе задлужене за стратеґийне управяне з реформу.

Член 3.

Тота одлука ступа на моц осми дзень по обявйованю у "Службених новинох АПВ".

СКУПШТИНА АВТОНОМНЕЙ ПОКРАЇНИ ВОЙВОДИНИ

01 Число: 021-3/06
Нови Сад, 27. септембра 2006. року

**ПРЕДСИДАТЕЛЬ
СКУПШТИНИ АП ВОЙВОДИНИ,**

Боян Костреш, с.р.