

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **«Державна кадрова політика у сфері державної служби в
контексті європейської інтеграції України»**

Виконав: студент групи ПУ23-1зм
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»
Похвалітий А.С.

Керівник:

Рецензент:

Дніпро–2025

АНОТАЦІЯ

Похвалітій А.С. Державна кадрова політика у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2025.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України.

У роботі досліджено сутнісно-змістовне наповнення понять державної кадрової політики у сфері державної служби України, визначено стан наукового дослідження державної кадрової політики, проаналізовано європейський досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби. На підставі проведеного аналізу сучасного стану та визначених проблем запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби України

Ключові слова: державна служба, державний службовець, кадри, кадрова робота, кадрова політика, державна кадрова політика, оптимізація, європейська інтеграція.

SUMMARY

Pokhvalityi A. S. State cadre policy in the civil service in the context of Ukraine's European integration.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public administration". University of Customs and Finance. Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is theoretical justification and development of practical recommendations for improving the state personnel policy in the field of civil service in the context of the European integration of Ukraine.

In the work, the essential content of the concepts of state personnel policy in the field of civil service of Ukraine was investigated, the state of scientific research of state personnel policy was determined, and the European experience of the implementation of state personnel policy in the field of civil service was analyzed. On the basis of the analysis of the current state and identified problems, practical recommendations are proposed for improving the state personnel policy in the field of the civil service of Ukraine.

Key words: public service, civil servant, personnel, personnel work, personnel policy, state personnel policy, optimization, European integration.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	7
1.1. Стан наукового дослідження державної кадрової політики	7
1.2. Поняття та складові державної кадрової політики	12
1.3. Європейський досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби	21
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	29
2.1. Нормативно-правова база забезпечення реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби	29
2.2. Сучасний стан та проблеми державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України	37
2.3. Шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність роботи обумовлена тим, що будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку вимагає постійної уваги до роботи з керівними кадрами. Україні зараз як ніколи потрібна науково-обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами: створення необхідного потенціалу для висунення на посади, формування персоналу управління, його еліти, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації.

Незворотній поступ України шляхом незалежності, формування її як демократичної, правової і рівноправної європейської держави з кожним роком висуває все більші вимоги до кадрів управління. Вони зростатимуть у міру того, як в Україні буде розширюватися і поглиблюватися процес адміністративної реформи, конкретизуватимуться завдання перед керівниками, всім персоналом управління. Вимоги до кадрів, ефективності їх роботи підвищуватимуться й разом з докорінним поліпшенням правового забезпечення їх діяльності, оптимізацією соціальних аспектів державної кадрової політики.

Сучасна державна служба та кадрова політика в країні мають бути не тільки зорієнтовані на норми демократичного громадянського суспільства, але й стати ефективним інструментом побудови такого суспільства. Для цього треба подолати традиційні недоліки, які склалися в колишній адміністративній системі управління. Вона діяла значною мірою як інструмент примусу, несла незначний елемент творчості; сприяла вихованню в управлінців звички діяти за інструкцією, в умовах жорсткої державної опіки. Внаслідок склалася відповідна ментальність управлінців, їх неспроможність діяти самостійно без підказки або вказівки зверху. Необхідність змін доводиться ситуацією, коли орган управління лише реагує на вплив ззовні, вирішує поточні проблеми на шкоду перспективним інтересам, адже апарату були традиційно притаманні закритість, бюрократичне мислення, формальний підхід до змісту виконуваної роботи,

бажання нав'язувати певні моделі поведінки. В умовах проведення реформ у соціально-економічному секторі накопичені недоліки у формах роботи апарату посилюються загальними вимогами до нього, а саме: необхідністю дотримання регламенту та встановлених схем роботи; вимогами стосовно раціонального використання наявних ресурсів; роботою щодо зростання кількості вироблених послуг. До того ж, управлінці, особливо середньої ланки, підвладні інерції, прагнуть збереження свого статус-кво.

На сьогодні стан вирішення зазначених проблем не є задовільним. Особливо це стосується розробки стратегії, довготривалого програмування та прогнозування кадрових процесів. Ефективно вплинути на ситуацію, подолати опір прогресивним змінам в управлінських структурах можливо при постійному навчанні, підвищенні кваліфікації усього колективу співробітників, а не лише керівників.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.

Проблемам державної служби, державної кадрової політики, питанням соціального захисту державних службовців надавали значну увагу багато науковців, серед яких на наш погляд на особливу увагу заслуговують: Оболонський О.Ю., Серьогін С.М., Турчинов О.І., Щокін Г.В., Якубовський О.П., Воронько О.О., Дубенко С.Д., Леліков Г.І., Нижник Н.Р., Одінцева В.М., Олуйко В.І., Приходченко Л.Л. та ін.

Мета та завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України.

Для досягнення поставленої мети у магістерській роботі були визначені такі завдання:

- з'ясувати стан наукового дослідження державної кадрової політики у сфері державної служби;
- дослідити поняття та складові державної кадрової політики;
- проаналізувати європейський досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби;

- розглянути нормативно-правову базу забезпечення реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби;
- здійснити дослідження сучасного стану та визначити проблеми державної кадрової політики у сфері державної служби України;
- запропонувати шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби України.

Предметом дослідження є державна кадрова політика у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України.

Методами дослідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікація, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці нових підходів до формування державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України. Вдосконалено підходи до оцінювання компетенцій державних службовців відповідно до вимог Європейського Союзу, що дозволяє ефективніше адаптувати державну службу до сучасних викликів і стандартів європейського управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених підходів для реформування системи управління кадрами в органах державної влади України. Запропоновані інструменти можуть бути інтегровані в програми підготовки і перепідготовки державних службовців з метою розвитку їхніх професійних і управлінських компетенцій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. У роботі вміщено 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Стан наукового дослідження державної кадрової політики

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувають на порядок денний багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики. Великого значення набувають спрогнозовані, впорядковані, конструктивні кадрові процеси в Україні. Вони, з одного боку, є провідними у встановленні та розвитку держави, а з другого – органічно поєднуються з управлінським процесом (від стадії визначення мети до отримання остаточного результату).

Дослідження складних, багатоаспектних і актуальних наукових та прикладних проблем, пов'язаних з кадровими процесами в державному управлінні України, передбачає поглиблене розуміння їх сутності, динаміки, специфічних ознак, виявлення шляхів їх перспективного розвитку, що вимагає відповідного наукового обґрунтування. В Україні ще не вдалося створити належний кадровий потенціал у державному управлінні та забезпечити його функціонування і розвиток на правовій основі. Це пояснюється також відсутністю відповідного теоретико-методологічного забезпечення кадрових процесів у державному управлінні з урахуванням перспектив міжнародної інтеграції.

Практика свідчить, що труднощі та помилки, властиві кадровим процесам, зумовлені відсутністю комплексного підходу до теоретичних розробок у цій сфері. Тому актуальними є дослідження теоретико-методологічних основ стану кадрових процесів та визначення перспектив їх

розвитку на загальнодержавному рівні. В результаті проведених останнім часом наукових досліджень складається така узагальнена картина стану науки в зазначеній сфері:

- концептуально узагальнено й систематизовано сучасні вітчизняні та зарубіжні положення державно-управлінської науки з метою виділення основних закономірностей, факторів, функцій, ідей, підходів, загальних і спеціальних методів, які доцільно покласти в основу теоретико-методологічного управління кадровими процесами в Україні, визначено найбільш суттєві вихідні умови і вимоги стосовно їх дослідження;

- проведено системний теоретико-методологічний та концептуально-цілісний аналіз основ кадрових процесів, особливо кадрового корпусу в державному управлінні України;

- розкрито специфіку зарубіжного досвіду організації кадрових процесів у сучасних умовах і запропоновано нові підходи щодо його застосування;

- визначено головне стратегічне завдання щодо кадрового забезпечення всіх сфер, критерії ефективності, динаміку та орієнтири оптимізації кадрових процесів;

- розкрито сутність моніторингу кадрових процесів, етапи оцінки потреби в кадрах та формування інституту кадрового резерву;

- розроблено пріоритетні тенденції якісного розгортання кадрових процесів в Україні, визначено підходи до їх соціального проектування та реформування.

Кадри є основним (постійним, штатним), як правило, кваліфікованим складом працівників організації, установи, органу влади. Кадрам притаманні такі риси, як професійна підготовка; постійний характер службово-трудової діяльності, що є основним фінансовим джерелом їхнього існування; діяльність, спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій і компетенції організації, установи, органу влади.

Кадрові процеси – це, насамперед, об'єктивно зумовлена, соціально значуща зміна стану кадрових відносин і зв'язків, кількісних та якісних

параметрів кадрового корпусу, результат дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, причому як усередині окремої організації, так і на державному рівні. Суттєвим є вплив як зовнішніх факторів (ресурсні та управлінські потреби держави, її стратегія, розвиток соціально-економічних основ суспільства, соціально-демографічних процесів та т. ін.), так і внутрішніх ресурсів і факторів розвитку кадрового корпусу (організації системи управління, пошуки оптимальніших структур, методів управління, зміна функцій і компетенції державних органів, виявлення потреб, інтересів і можливостей як організацій, так і інтересів та потреб окремого працівника, пошук балансу інтересів держави та суспільства).

Управління кадровими процесами – це цілеспрямований, спланований, координуючий і свідомо організуючий вплив суб'єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам держави.

Науковцями розроблено теоретико-методологічні засади механізмів моніторингу кадрових процесів, який має спрямовуватися на виявлення відхилень від реалізації програм і корекцію в процесі їх розробки та реалізації у всіх сферах функціонування. Він має поєднуватися з оцінкою ефективності певних типів рішень, відслідковування процесів щодо їх реалізації і бути автоматично зверненим на такі сфери і осіб:

- оцінку інновацій у суспільстві;
- кваліфікованих спеціалістів для інформаційно-аналітичної роботи;

Визначено, що сьогодні в державі домінують кадрові процеси, характерні для перехідних періодів неврівноваженого стану держави і суспільства: ці процеси набули непередбачуваного, нелінійного характеру, оскільки зросла роль випадкових впливів на кадровий корпус держави; високою є змінюваність та плинність кадрів; кваліфіковані кадри соціально не захищені.

Свідоме регулювання кадрових процесів можливе лише за умови наявності не тільки знань у керівників підприємств, установ, організацій,

працівників державних органів про природу, структуру, спрямованість, особливості кадрових процесів на державному рівні, а й дієвої та ефективної системи науково обґрунтованих механізмів, технологій та ресурсів для впливу на ці процеси.

Наукові дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України виокремили соціально-демографічні ризики реалізації Стратегії державної кадрової політики України в 2012–2020 роках.

Головним ризиком є невідповідність попиту на робочі місця попиту на робочу силу, причинами якої є:

- нестача або надлишок чисельності робочої сили;
- завищені порівняно з реальними вимоги населення до умов та оплати праці;
- нестача або надлишок кількості робочих місць;
- незадовільна (за економічними або соціально-демографічними критеріями) структура робочих місць;
- невідповідність професійно-кваліфікаційної підготовки робочої сили потребі в ній.

Визначено очікувані соціально-демографічні та соціально-економічні зміни за результатами реалізації Стратегії державної кадрової політики України на 2012–2020 рр.:

- населення України неминуче скорочуватиметься переважно за рахунок економічно активних контингентів;
- упродовж найближчого десятиріччя у складі робочої сили зростатиме частка осіб віком 45 і старше;
- уже сьогодні частка осіб із вищою освітою в складі робочої сили є доволі високою, в перспективі вона неминуче зростатиме;
- вимоги населення, освіченого і обізнаного (часто хибно) у світовій ситуації, до робочих місць (передусім до умов і оплати праці) не відповідають їх фактичній якості;

– задекларована модернізація економіки передбачає її реструктуризацію, зокрема скорочення потреби в робочій силі низької кваліфікації та навпаки, зростання потреби в креативній робочій силі, здатній розробляти і впроваджувати інновації.

Таким чином, нагальною є необхідність розроблення системи прогнозів пропозиції робочої сили та попиту на неї за професійно-кваліфікаційними групами. Саме це є підґрунтям конкретних напрямів кадрової політики.

Отримані результати досліджень дають можливість сформулювати рекомендації щодо їх практичного використання:

– доцільно розробити спеціальну Президентську програму кадрового забезпечення та заходи щодо її реалізації. Ця програма не може залежати тільки від поточних практичних завдань, тим більше, якщо їм властивий кон'юнктурний характер. Програма та її основа – політика кадрового забезпечення – мають бути науково обґрунтованими і враховувати реальний стан кадрового потенціалу країни й потреби в управлінні, фінансові можливості держави. Тому таку Програму необхідно розробляти на базі загальнодержавної кадрової політики, що визначає стратегію і тактику діяльності держави, її органів з формування, розвитку й раціонального використання кадрів державної служби, зокрема і трудових ресурсів країни в цілому;

– державна кадрова політика має стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей цих рівнів. Саме тому було б доцільно розробити державні заходи щодо кадрового забезпечення окремо для різних сфер діяльності, в яких визначити шляхи, механізми і фінансові джерела вирішення найактуальніших стратегічних завдань;

– планувати потреби у професійній освіті, використовуючи дані сучасних соціологічних досліджень стану розподілу кадрів у державі;

– створити необхідний інформаційний простір і сучасну статистичну базу даних для їх використання в практиці кадрового управління в Україні.

1.2. Поняття та складові державної кадрової політики

Формування сучасної кадрової політики – ключова проблема зміцнення українського державотворення. Існує безпосередня залежність стабільного розвитку держави від якісного складу її кадрового корпусу. Від професійної компетентності, наявності прогресивних орієнтацій, патріотизму, енергійності, відповідальності сучасних керівників в значній мірі залежить становлення нової держави, доля ринково-демократичних перетворень, що здійснюються у суспільстві, зрештою інтеграція української держави до європейської спільноти.

Кадрова політика безпосередньо пов'язана з політикою взагалі. Вона є складовою частиною внутрішньої та зовнішньої політики держави, засобом її реалізації. Вона формується в рамках і на основі державної політики, розробляється в інтересах останньої. Політика, влада, кадри – це іманентно притаманні суспільству зв'язки, які в значній мірі визначають успіхи та невдачі його розвитку. Кадрова політика завжди виступає інструментом здійснення влади, є провідним суб'єктом перетворень, ключем до реальних соціально-політичних змін.

Для України вироблення сучасної кадрової політики є принциповим питанням, бо раніше, з відомих причин, вона не мала власної державної лінії у роботі з кадрами. Україна майже упродовж усієї історії не мала самостійності, а останні три століття взагалі не функціонувала як держава і тому не могла формувати власну політику. До серпня 1991 року усе визначалося у союзному центрі. І тільки з одержанням незалежності розпочато формування власної кадрової політики, її принципів, пріоритетів, цілей, технологій реалізації.

Який же зміст вкладається в поняття «державна кадрова політика»? Під кадровою політикою держави розуміють стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні. Це – державна стратегія формування та раціонального використання кадрів, що відображає волю всього народу. Це – система цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з регулювання кадрових процесів і відносин.

Інакше кажучи, це – головна лінія в державі з добору керівних працівників, їх розстановки, виховання, постійного забезпечення теоретичними знаннями і практичними навичками. Вона має включати в себе і основні вимоги до кадрів, принципи організації роботи з керівним персоналом та критерії його оцінки.

Державна кадрова політика в концентрованому вигляді висловлює докорінні інтереси пануючих соціальних прошарків і груп суспільства у сфері формування, розвитку та раціонального використання трудових ресурсів країни. Н. Р. Нижник зазначає, що під державною кадровою політикою слід розуміти стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, яка виражає волю народу [37, с. 5]. О. А. Воронько до змісту кадрової політики відносить вирішення державою назрілих потреб суспільства, вимог життя, докорінних інтересів народу, важливу складову частину політики держави, її головну лінію у сфері добору, розстановки та виховання кадрів. Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави. Вона формується й здійснюється на науково-теоретичній основі, постійному аналізі практичної діяльності [4, с. 11].

Узагальнюючи наведені підходи до визначення поняття «державна кадрова політика», можна зробити висновок, що вона визначає місце і роль кадрів в суспільстві, цілі, завдання, найважливіші напрямки і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, раціональне використання та соціальний захист кадрового потенціалу держави. Загальновизнаним розумінням поняття «державна кадрова політика» на сьогодні є наступне: «державна кадрова політика це державна стратегія в сфері формування, розвитку і раціонального використання трудових ресурсів країни» [38, с. 10]. Окремі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свої кадрові програми і плани, однак в межах стратегії і тактики кадрової політики держави. Тільки за таких умов вона може бути ефективним інструментом державного впливу на економіку і політичне життя.

У кадрових процесах потрібно відрізнити стратегію – «кадрову політику» від тактики – «кадрової роботи». Засобом реалізації державної кадрової політики виступає кадрова робота. Розглянемо, в якому співвідношенні знаходяться кадрова політика і кадрова робота. Кадрова політика більш співвідноситься з функцією управління, кадрова робота – з трансформацією загальних теоретико-політичних підходів у персональні рішення і конкретику, пов'язану з усім ланцюгом формування кадрового корпусу (вивчення, підбір, висунення, переміщення, навчання різних категорій кадрів). Кадрова політика має відношення до усіх сфер життя і в своєму загальному вигляді направлена на ефективне використання кадрового фактору в організаційно-управлінському процесі, забезпеченості упорядкування суспільства. Кадрова робота вторинна у порівнянні з кадровою політикою, є засобом її реалізації через конкретні механізми (принципи, методи, форми, сукупність технологій) стосовно конкретних категорій кадрів, конкретних сфер діяльності [17, с. 65].

До цілей і завдань, які повинна вирішувати сучасна кадрова політика, можна віднести такі:

- забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу; укомплектування всіх ділянок трудового процесу кваліфікованими, активними, сумлінними працівниками, здатними забезпечити відродження України, успіх реформ, які відбуваються в країні;

- виховання і підготовка нової генерації кадрів для органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, вихованих на патріотичних національних традиціях, історичному вітчизняному та сучасному світовому досвіді державного і муніципального управління, здатних до роботи на політичних, патронажних і адміністративних посадах;

- створення сприятливих умов і гарантій для виявлення кожним працівником своїх здібностей, реалізації позитивних інтересів і особистих планів, всебічно стимулюючи його професійний ріст і службове підвищення.

У сучасних умовах державна кадрова політика повинна стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього

управлінського процесу, мобілізуючою і організуючою силою у формуванні, розвитку і раціональному використанні всього кадрового потенціалу країни. Формування державної кадрової політики – складний, багатогранний процес. Він поєднує в собі послідовне застосування науково-дослідних, організаційно-управлінських та законодавчих дій.

Починається цей процес з формулювання кадрової доктрини, відправної концептуальної ідеї. Тобто першим і необхідним етапом вироблення державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування і визначення її концепції, певної системи відправних опорних позицій і провідних ідей, які розкривають наукові основи найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем, що визначають завдання і пріоритети державного впливу на формування і раціональне використання кадрового потенціалу України. Концепція – це свого роду філософія кадрової політики, її науково-теоретичний фундамент. Саме система ідей, цілей та пріоритетів є стрижнем державної кадрової політики, її найважливішою якісною характеристикою.

При цьому наукові концепції можуть бути альтернативними, пошуковими і держава, в особі центральних органів влади, покликана взяти в якості відправної для своєї кадрової політики одну з них, використовуючи окремі ідеї і позиції інших концепцій.

Науково-теоретичний фундамент роботи з кадрами насамперед міститься у Конституції України та Законі України «Про державну службу». Важливі наукові висновки напрямів роботи з кадрами містяться також в ряді Указів Президента України, постанов Уряду та інших нормативних документів.

Які ж передумови, джерела, відправні ідеї вироблення концепції нової кадрової політики? По-перше, використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм і та ін.), критичне осмислення і творче застосування накопичених наукових знань в галузі управління і кадрової діяльності. Науковий підхід вимагає визнання складності, взаємообумовленості і суперечливості всіх кадрових процесів. Кадрові питання необхідно вирішувати у комплексі, всебічно, у системі, а не однобічно, на догоду лише

якимсь кон'юнктурним міркуванням. Державна кадрова політика повинна відповідати суспільним потребам і рівню сучасного знання. Тому необхідно, щоб розробка велася на основі новітніх наукових досягнень, перш за все в галузях філософії, управління, політології, соціології, психології та інших наук.

По-друге, кадрова політика завжди повинна відповідати загальнодержавним інтересам, змінам, які відбуваються в суспільстві. Вона не може бути предметом вузьких партійних інтересів, або служити якомусь відокремленому прошарку суспільства. Кадрові питання не можна вирішувати на догоду амбіціям окремих лідерів.

По-третє, формулюючи задачі сучасної кадрової політики, необхідно виходити з того, що вона повинна змінити взаємодію держави і особистості, забезпечити гарантоване конституційне право громадянина на свободу вибору місця, роду і часу своєї трудової діяльності, сприяти її «роздержавленню», скасуванню кадрово-посадового прикріплення громадян до держави як головного роботодавця. Адже для державних службовців – держава є роботодавцем.

Суть нової кадрової доктрини полягає в тому, що держава і людина – соціальні партнери в професійно-трудовій і інтелектуальній самореалізації особистості. Вони взаємозалежні і взаємовідповідальні. Досягнення гармонічного поєднання інтересів людини і держави, індивідуальних і загальнонаціональних інтересів – визначальний принцип кадрової діяльності. Людина – це найвища цінність в існуючому світі [19, с. 47].

Людина має право вільно обирати рід своєї трудової діяльності з урахуванням своїх здібностей і кваліфікації, держава створює для цього необхідні умови, надає гарантії, захищає це право громадянина. Вільний вибір – це основа розвитку особистості, позитивних особистісних змін.

По-четверте, використання минулого досвіду і світової практики. Критичний аналіз вітчизняного, зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його позитивних і негативних уроків, оцінка адаптації цього досвіду до умов України, тобто з урахуванням її традицій, особливостей, менталітету українців.

Отже, вироблення концепції нової державної кадрової політики не може здійснюватися на пустому місці, з чистого аркушу. Необхідний критичний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація до умов України з урахуванням її традицій і менталітету народу. Сьогодні необхідно знайти у кадрових процесах те, що об'єднує минуле, теперішнє і майбутнє, забезпечує спадкоємність позитивного досвіду.

По-п'яте, державна кадрова політика повинна бути єдиною для всієї України. Висловлюючи волю всього народу, вона стає політикою не тільки держави, але й всього народу, всього суспільства, тобто загальнонаціональною політикою. Спільні принципи, цілі і пріоритети, закріплені в Конституції України, інших нормативно-правових актах, на місцевому рівні конкретизуються з урахуванням регіональних завдань, умов і можливостей. Спільне реалізується у багатоманітності конкретного, специфічного.

У сучасних умовах, коли йде процес децентралізації державного управління, зміцнення самостійності регіонів, коли кожний з них сам вирішує «свої» кадрові питання, необхідна єдина державна кадрова політика. Це принципово важливо для збереження і зміцнення цілісності України.

Шосте, кадрова політика повинна бути перспективною, носити запобіжний і випереджальний характер, розрахований на формування кадрів XXI століття, враховувати соціальний прогрес, зміну характеру праці і управлінських процесів. Не можна кадрову політику пов'язувати тільки з вирішенням завдань перехідного періоду (поточних). Важливо бачити перспективи і стратегію розвитку суспільства. Мова йде про кадрові підходи, які враховують, що світова цивілізація рухається до так званого «постіндустріального», «інформаційного», «підприємницького» суспільства, яке несе новий стиль стосунків в економіці, політиці [56, с. 42].

Сьоме, кадрова політика держави повинна бути демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових питань; духовно-моральною, що виховує у кожному працівникові, особливо у державному службовцеві,

людяність, чесність, переконаність у правоті і громадянську відповідальність за доручену справу, особисту поведінку; правовою, здійснюваною в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань.

Восьме, у розробці державної кадрової політики слід враховувати сучасні реалії та потреби України. Необхідно з наукових позицій усвідомити суть кадрових процесів, що відбуваються, виявити причини помилок і труднощів у роботі з кадрами, обґрунтувати важливість і запропонувати шляхи підвищення їх професійної компетентності, громадянської і моральної зрілості.

Таким, на нашу думку, є теоретико-методологічне обґрунтування і визначення концептуальних основ державної кадрової політики, тобто системи вихідних опорних позицій, провідних ідей, які розкривають найбільш ефективні підходи держави до вирішення кадрових проблем, раціонального використання кадрового потенціалу країни.

Однією з важливих проблем сучасної державної кадрової політики є визначення її суб'єктів та об'єктів, характеру їх взаємодії. Ця проблема набула особливої актуальності в умовах роздержавлення і приватизації власності, децентралізації управління, розвитку різних форм господарювання, становлення політичного плюралізму в суспільстві.

Довгими роками кадрова політика і кадрова діяльність тлумачились як односторонній процес, що йде зверху до низу, з явно завищеною централізацією.

Якісною особливістю нової кадрової політики є її багатосуб'єктність і різнооб'єктність. Сьогодні суб'єктами кадрової політики – а під ними слід розуміти носіїв певних повноважень, прав і обов'язків при виробленні і реалізації кадрової політики – стають численні соціально-правові інститути: народ, держава, громадські, господарські та підприємницькі структури, самостійно господарюючі суб'єкти, органи місцевого самоврядування та ін.

Першосуб'єктом, носієм державної кадрової політики є народ. За Конституцією України народ виступає єдиним джерелом влади, а виходячи з цього – і першоосновою державної кадрової політики.

Народ здійснює свої функції і вирішує завдання, які стоять перед ним у кадровій політиці, як безпосередньо (через референдуми, вибори президента, народних депутатів, мерів та ін.), так і опосередковано (через представницькі органи, демократичні процедури, врахування громадської думки та ін.). Крім того, народ у значній мірі делегує свої повноваження і функції у кадровій політиці державі (її гілкам і структурам) як політичній організації народу, а окремі групи населення – політичним партіям, різним громадським і економічним об'єднанням. Через державу та її інститути, а також політичні партії народ бере участь в управлінні кадровими процесами.

Держава, виступаючи головним (але не єдиним) суб'єктом кадрової політики, в значній мірі формує її, впливає на всі кадри суспільства, всі трудові ресурси. Предметом безпосереднього державного управління є персонал державної служби, кадри апарату органів влади, державного сектору економіки, де управлінською діяльністю зайнято десятки тисяч працівників.

На інші кадри держава впливає опосередковано, через відповідні демократичні і дозволені законом механізми і технології. Держава впливає на кадрові процеси головним чином двома каналами: за допомогою законів, нормативних документів, управлінських рішень, а також практичних дій чиновників, які взаємодіють і контролюють інші органи.

Державне регулювання кадрових процесів повинно набувати характеру політичного впливу, соціального партнерства, стимулювання самостійності, виховання відповідальності за прийняття кадрового рішення.

Складові кадрової політики наведені у табл. 1.1.

Отже, держава може забезпечити конструктивність своєї ролі у рішенні кадрових проблем, однак вона не може виступати монополістом у виробленні і реалізації кадрової політики. У період становлення демократії, відкритості, гласності, змінились соціально-політичні умови розвитку суспільства. Врешті решт вплив держави на формування кадрів не зводиться до жорсткої регламентації їх діяльності. Держава покликана створювати умови, які всебічно

сприяли б розвитку ініціативи, заповзятливості, відповідальності кадрів, давали їм реальну свободу у виборі варіантів реалізації свого кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1

Складові кадрової політики

Складова	Опис
Підбір та набір кадрів	Процес залучення нових працівників на державну службу через конкурси, атестацію або інші методи.
Професійний розвиток та навчання	Процес підвищення кваліфікації та професійних навичок державних службовців через спеціалізовані тренінги, курси або стажування.
Оцінка ефективності праці	Процес вимірювання результативності та ефективності праці державних службовців для визначення можливих шляхів покращення роботи або підвищення.
Мотивація та стимулювання	Заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості та активності працівників, включаючи фінансові та нефінансові стимули.
Соціальна підтримка працівників	Охоплює систему забезпечення прав та інтересів державних службовців через пільги, компенсації, страхування та пенсійні програми.
Залучення та утримання кадрів	Стратегії, спрямовані на залучення талановитих кандидатів до державної служби і збереження їх у системі на довгострокову перспективу.
Державна кадрова політика та інновації	Використання сучасних технологій та інструментів управління кадрами, таких як електронне врядування, автоматизація процесів, впровадження цифрових платформ.
Принципи державної кадрової політики	Базові ідеї та правила, на яких ґрунтується вся система управління кадрами на державній службі, такі як рівність, прозорість, справедливість та стабільність.

Джерело: складено автором за [24].

Інші суб'єкти кадрової політики розробляють і здійснюють її у відповідності до функцій та повноважень, обов'язків, що, як правило, визначаються статутами і призначенням даного суб'єкту. Наприклад, кожній гілці влади Конституція делегує певні функції. Верховна Рада законодавчо закріплює її основи і принципи, судова влада і прокуратура контролює дотримання законності у роботі з кадрами, здійснює правовий захист працівників.

Кожний з суб'єктів кадрової політики має відносно вузький, специфічний об'єкт свого реагування. Об'єкт державної кадрової політики – це те, на що

спрямована предметно-практична діяльність суб'єкту. До неї відносяться кадри, їх окремі категорії і групи, кадрові процеси і відносини. Лише держава, як головний суб'єкт кадрової політики, у якості суб'єкту свого регулювання має всі кадри суспільства. Держава через свої структури впливає на всі категорії працюючих, що саме і покладено в основу сучасної кадрової політики держави.

Отже, державна кадрова політика це державна стратегія в сфері формування, розвитку і раціонального використання трудових ресурсів країни. Державна кадрова політика є складовою частиною внутрішньої і зовнішньої політики держави, формується на основі і в рамках загальнодержавної політики.

В процесі формування та реалізації державної кадрової політики в Україні на сьогодні, на жаль, існує цілий ряд проблем. Методологія ж не передбачає дієвих методик, технік та процедур відбору, підбору, оцінки, виховання, просування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

1.3. Європейський досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби

Повноправне членство нашої держави в Європейському Союзі є прерогативою її стратегічного напрямку. Процес євроінтеграції України супроводжується наближенням владних інституцій України до стандартів Європейського Союзу та актуалізує потребу в дослідженні досвіду кадрових процесів зарубіжних країн.

Запорукою інтеграції українського суспільства у світове співтовариство має бути державна служба, головними принципами якої повинні стати демократизм і законність, а також професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі [47]. Згідно зі ст. 6 Договору про Європейський Союз засадничими принципами Союзу є спільні принципи всіх держав-членів – свобода, демократія, шанування прав людини та свобод, верховенство права [25].

На засіданні круглого столу спільно з Представництвом Ради Європи прийнято рекомендації щодо необхідності доопрацювання нормативних документів та зосередження на ключових пріоритетах, реалізація яких є критичною для побудови сучасної професійної, політично нейтральної та підзвітної державної служби, здатної ефективно діяти в умовах демократичної правової держави. Одними з пріоритетів є розмежування політичних і адміністративних посад та професіоналізація державної служби [53, с. 9].

Історія країни, процеси державотворення, національні традиції та існуюча політична ситуація відбиваються, як правило, в юридичному статусі державних службовців. Як свідчать результати проведеного аналізу, державні службовці різних країн світу мають різний юридичний статус. Виявлені значні відмінності щодо їх прав та обов'язків у сфері державного управління країн-кандидатів та членів ЄС, пов'язані як із зовнішніми, так і з внутрішніми чинниками. Одним із таких внутрішніх чинників інтеграції України в Європейське Співтовариство невеликими кроками є недостатньо ефективний кадровий потенціал державної служби.

У більшості країн-кандидатів ЄС державне управління, зокрема державна кадрова політика, перебуває в процесі змін. Це, насамперед, стосується проблем скасування старої системи з домінуючою політичною партією та пасивними, політично заангажованими державними службовцями і створення державної служби нового взірця – нейтральної, відповідальної та спрямованої на якість виконання [12, с. 68]. У такому ракурсі проблемою є добір і втримання на державній службі професійних та зацікавлених працівників, які стали ефективним, професійним, компетентним та результативним кадровим потенціалом організації. Виникає необхідність вивчення досвіду країн євроінтеграційного процесу та іншого міжнародного досвіду щодо забезпечення органів державної влади необхідними кадрами.

Залучення інтелектуальних, культурних можливостей нації стає важливим для України, інакше вона назавжди може перетворитися на територію, яку інші держави використовуватимуть для поповнення свого дефіциту в природних і

людських ресурсах [61, с. 255]. У контексті запобігання виникненню названих проблем важливим є вклад В. Чмиги, яка досліджувала особливості функціонування державної служби Франції на сучасному етапі з метою творчого використання кращих зарубіжних здобутків в адміністративній практиці в Україні [64, с. 322–325]. Досліджуючи зазначені проблеми, питанням законодавчої бази розвитку систем державної служби та порівняльному аналізу структури й організації державної служби в країнах-кандидатах до вступу в ЄС особливу увагу приділили Д. Боссарт, К. Деммке [2].

С. Серьогіним, О. Антоною, І. Хожило та іншими вітчизняними науковцями здійснено нормативно-правовий аналіз принципів державної служби, оцінку стану морально-етичних настанов сучасних державних службовців в Україні та результатів досліджень європейського досвіду публічного врядування у сфері етики [33]. Н. Рашитовою розглянуто досвід підготовки та адаптації кадрів державного управління в таких країнах, як Японія, США, Німеччина [55, с. 240–242]. С. Соколовським проаналізовано сучасний зарубіжний досвід професійного відбору працівників комунікативних професій та розглянуто впровадження оцінювання якості професійної діяльності державного службовця як емоційної компетентності [60, с. 243–248]. Однак аналіз наукових публікацій свідчить про те, що під час вивчення сучасного зарубіжного досвіду недостатньо дослідженими є процеси добору кадрів на державну службу. Це обумовлює потребу їх детального вивчення.

На сьогодні чимало країн Європейського Союзу розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у сфері кадрової політики. Такі вдосконалення ґрунтуються на припущенні, що наділення владою та мотивація менеджерів шляхом надання більшої відповідальності та повноважень – це ключовий фактор для поліпшення якості роботи [2, с. 52-53].

Забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств та інших установ і організацій, розташованих у регіоні, високопрофесійними, законслухняними, ініціативними,

патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, здатними взяти на себе відповідальність і успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми, є основною метою державної кадрової політики в регіонах [44, с. 8-9]. Саме ефективна система добору на державну службу є засадничою умовою ефективності державного управління загалом.

У процесі порівняння систем державної служби в різних країнах можна виокремити дві великі категорії – кар'єрну (закриту) та посадову (відкриту) системи [14, с. 110]. У кар'єрній системі використовується багатофункціональний підхід під час відбору кандидатів. Посадова система передбачає прийняття працівників на конкретні посади, які потребують конкретних фахових знань. Слід зазначити, що жодна система не використовується в чистому вигляді в жодній країні.

Д. Боссарт, К. Деммке вважають, що в усіх країнах Центральної та Східної Європи існує нагальна потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції. Підготовка кандидатів перед прийомом на роботу в кар'єрній системі є необхідною складовою процедури відбору. Вона широко використовується в Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління в Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу. Вона була утворена за моделлю французької Національної школи управління (ENA). Проте питання підвищення кваліфікації не в її компетенції.

Від якісного складу службовців залежить якість державного управління загалом. Одними з основних нормативних актів, якими регулюється державна кадрова політика Польщі, є закони «Про цивільну службу» [59], «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади» [58]. За наявності вакантних посад в органах державної влади і місцевого самоврядування в Польщі оголошуються конкурси. Оголошення публікуються в «Бюлетені публічної інформації» і дуже часто на комерційних Інтернет-сайтах. Існує єдина сторінка з переліком усіх оголошень про роботу в органах влади – Управління цивільної служби [55].

Термін подання заяв на конкурс різний в різних установах. Проте він не може бути меншим за 10 днів з дати публікації оголошення в «Бюлетені публічної інформації». Відібраних осіб запрошують на співбесіду, якій передують тести. Відібрані особи стають працівниками державної служби і повинні впродовж року (уже працюючи) пройти так звану підготовчу службу. Бажаючі через деякий час можуть скласти додатковий екзамен, щоб стати чиновниками державної служби і таким чином увійти до складу Державного кадрового резерву [57].

Характерним для Польщі є те, що після конкурсу оголошують прізвища не тільки тих, хто прийнятий на роботу, а й тих кандидатів, які не були прийняті. Це дуже важливо, тому що стає відкритою для громадськості як сама процедура іспиту, так і його результати. Окрім того, створюються умови для публічного формування дійового державного кадрового резерву, який є необхідною умовою ефективного функціонування системи добору кадрів. Адже не обов'язково залучати представників ззовні, коли є дійовий кадровий резерв.

В основу цивільної служби покладено принцип відокремлення управління від політики. Відповідно до нього посадові особи поділяються на політиків, яких можна змінити, адміністраторів та службовців публічного сектору. Решта службовців поділені на кілька категорій: адміністраторів, наукових працівників та ін. [20, с. 46].

Добір старших службовців і деяких інших кандидатів у Великобританії проводить комісія цивільної служби. Механізмами добору кадрів є письмовий іспит і співбесіда. Для набору до категорії адміністраторів приймаються заяви від випускників університетів віком від 20 до 28 років. Іспити складаються з письмових відповідей на запитання із загальних предметів, тестів та інтерв'ю. Усі, хто пройшов конкурс, отримують від комісії посвідчення службовця, яке дає право на заміщення відповідної посади. Їм гарантується зайнятість, а передчасні звільнення бувають дуже рідко [20, с. 47]. Відповідальність за програму встановлення критеріїв оцінювання результатів покладено на Аудиторську комісію. Створена в 1982 р. вона є позаструктурною державною організацією, яка фінансується Міністерством довілля [20, с. 49].

Для України актуальним є вироблення як професійних, так і особистісних вимог, які будуть своєрідними критеріями під час добору на державну службу, кадрових переміщень. На їх основі можна було б відбирати, мотивувати державних службовців і, в кінцевому підсумку, отримувати якісну професійну діяльність протягом років.

Правила та принципи Франції дещо відмінні від тих, що існують в інших країнах, де статус державних службовців менше відрізняється від статусу службовців приватного сектору. Для успішного кар'єрного зростання державних службовців Франції більше значення має стаж роботи, ніж ділові чи професійні якості особи. Державна служба Франції зосереджена на професійний досвід, а молодим та ініціативним працівникам слід поступово та ґрунтовно набувати практичного досвіду на державній службі.

У Франції діє складна система відбору державних службовців. Нижчі і вищі посади не підпадають під конкурс, на вищі посади працівників призначають, а на найнижчі персонал набирають за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів, у порівнянні послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників ВНЗ; другий – для кадрових службовців; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи [14, с. 112].

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана [14, с. 113–114]. Основним правовим актом, що регулює правовий статус чиновництва, є «Федеральний закон про чиновників», прийнятий у 1953 р. і чинний в редакції. Згідно з параграфом 7 цього документа державним чиновником може бути та особа, яка:

– є громадянином Німеччини згідно зі ст. 116 Конституції або є громадянином іншої держави Європейського Союзу (Європейської спільноти);

– дотримується вільних демократичних засад згідно з Конституцією Німеччини:

- має відповідну освіту для зайняття відповідної посади;
- володіє необхідними здібностями, які вона набула завдяки життєвому і професійному досвіду на державній службі або поза нею [56, с. 4].

Згідно з параграфом 8 даного нормативного документа пошук кандидатів здійснюється через оголошення. Їх вибір проводиться відповідно до професійної придатності, здібностей і професійної успішності незалежно від статі, походження, раси, національності, стану здоров'я, релігії, світогляду, політичних поглядів, сексуальної ідентифікації. В Україні згідно з Постановою № 169 Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» п. 19 іспит проводиться з метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців.

Необхідною умовою вступу на державну службу в Німеччині є знання німецької мови. Робочий час німецького держслужбовця не повинен перевищувати 44 годин [56, с. 23], у той час як в Україні він становить 40 годин. З огляду на цілі, якими має керуватися державна кадрова політика Німеччини, нормативно закріпленим є добір кадрів на державну службу відповідно до професійної придатності, особистісних здібностей, професійних досягнень. [60, с. 2]. Інакше кажучи, тут ідеться не про що інше як володіння необхідною компетентністю.

Під час порівняльного аналізу закордонного досвіду забезпечення органів державної влади кадрами слід врахувати, що творче використання раціонального досвіду можливе тільки після ретельного вивчення апробації. Н. Рашитова наполягає на необхідності врахування своєрідності суспільної свідомості і сталого менталітету, історичних і культурних традицій носіїв досвіду і країни [55, с. 242].

Дослідження сучасних кадрових процесів в Україні неможливе без вивчення зарубіжного досвіду. Такий досвід має як теоретичне, так і практичне значення для запровадження реформованих елементів у державній службі України.

Європейські моделі кадрової політики узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Європейські моделі кадрової політики

Країна	Система відбору та набору на державну службу	Витрати на навчання та розвиток держслужбовців (тис. євро)	Рівень оплати праці (середня заробітна плата)	Кількість державних службовців (тисячі осіб)	Динаміка скорочення державної служби (%)
Німеччина	Відкриті конкурси, базування на принципах рівних можливостей	5 млн. євро на рік (на тренінги та навчання держслужбовців)	€4,500 на місяць (для державних адміністрацій)	1.8 млн. осіб	-2% (протягом останніх 5 років)
Франція	Конкурси на рівні державних інститутів, вимоги до кваліфікації	8 млн євро на рік (навчальні програми та курси)	€3,700 на місяць	2.5 млн. осіб	-1.5% (за останні 3 роки)
Швеція	Прозорі конкурси, вимога відповідної освіти та досвіду	6 млн. євро на рік (освітні програми та тренінги)	€4,000 на місяць	1 млн. осіб	-1% (щорічно)
Велика Британія	Ключовий акцент на прозорість та етика при прийомі на службу	10 млн фунтів стерлінгів на рік (на тренування та сертифікації)	£3,500 на місяць	1.6 млн. осіб	-3% (з 2015 року)
Нідерланди	Кандидати повинні пройти кілька етапів відбору та навчання	3 млн євро на рік (навчальні курси для державних службовців)	€3,200 на місяць	400 тис. осіб	-1.2% (щорічно)

Джерело: складено автором за [17].

Серед перспективних досліджень і подальших розвідок даної проблеми виникає необхідність у конкретних науково-методичних розробках з удосконалення системи незалежного добору кадрів на державну службу, а також у виокремленні конкретних вимог, як професійних, так і особистісних. Ці вимоги слугували б своєрідними критеріями при доборі на державну службу та кадрових переміщеннях працівників, що сприяло б удосконаленню забезпечення органів державної влади України підготовленими кадрами на демократичних засадах верховенства закону та права.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правова база забезпечення реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби

У роботі з кадрами надзвичайно великої ваги набуває питання нормативно-правового забезпечення реалізації кадрової політики як гаранту її ефективності і завершеності. Формування державної кадрової політики, як і всієї політики новоствореної держави, було фактично започатковано з часу прийняття «Декларації про державний суверенітет України», «Акту про незалежність України». Важливим етапом на шляху її становлення стало прийняття і введення в дію Закону України «Про державну службу», поява низки інших законодавчих та нормативних актів.

Структуру нормативно-правової бази забезпечення реалізації кадрової політики складають:

- по-перше, конституційні положення, Закони України, підзаконні нормативно-правові акти, прийняті на їх виконання із загальних питань державного управління, державної кадрової політики, державної служби в умовах здійснення адміністративної та муніципальної реформи, державної регіональної політики;

- по-друге, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади щодо порядку вирішення і регулювання кадрових питань у відповідному галузевому представництві, включаючи підпорядковані їм місцеві органи управління;

- по-третє, нормативно-інструктивна база, що забезпечує безпосередню реалізацію заходів кадрової політики на рівні місцевих органів виконавчої влади, державних підприємств, установ і організацій.

Ми розглядаємо лише окремі нормативно-правові акти, які забезпечують реалізацію кадрової політики. Як невід'ємну складову Концепції адміністративної реформи передбачено формування кадрової політики, що пов'язано з досягненням наступних цілей:

- по-перше, формування ефективної організації виконавчої влади всіх рівнів управління і сучасної системи;
- по-друге, запровадження раціонального адміністративного устрою;
- по-третє, вирішення комплексу принципово нових кадрових проблем:
 - а) організація на нових засадах державної служби;
 - б) створення сучасної системи підготовки і перепідготовки кадрів – високоефективних, чесних, патріотичних, відповідальних.

Ключове значення мають заходи з реформування принципових засад функціонування виконавчої влади: законодавча регламентація функцій, повноважень і порядку діяльності органів виконавчої влади; незалежність від органів інших гілок влади, відповідальність перед громадянами, відкритість, добросовісність, підконтрольність з боку суспільства через інститути парламентської і прямої демократії та здійснення внутрішнього і судового контролю за діяльністю владних структур, їх посадових осіб.

Формування державної кадрової політики безпосередньо пов'язане з ефективним функціонуванням системи державної служби. Нормативно-правова база державної служби закріплює такі найважливіші її принципи, що мають відношення до формування кадрової політики, як: законність, несумісність посад, обов'язковість рішень вищих в порядку підлеглості державних органів та державних службовців, прийнятих в межах їх компетенції, для нижчих державних органів та службових осіб; підконтрольність та підзвітність державних органів і діяльності службових осіб; позапартійність державної служби; рівний доступ до державної служби відповідно до здібностей, професійної підготовки та компетентності людини; відповідальність державних службовців за невиконання або не належне виконання службових обов'язків;

соціальна та економіко-правова захищеність державних службовців, стабільність державної служби.

Для здійснення консультативних чи обслуговуючих функцій щодо виконання відповідними органами, закріплених за ними державно-владних повноважень, обов'язків і завдань, створюються апарати органів виконавчої влади – організаційно поєднаної сукупності структурних підрозділів і посад.

За Конституцією України виконавчу владу на місцях здійснюють обласні і районні державні адміністрації. Посадові особи місцевих державних адміністрацій є державні службовцями, їх основні права, обов'язки, відповідальність, умови праці і соціально-побутового забезпечення визначаються Законом України «Про державну службу» [47]. Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» склад і структуру місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій [50]. А примірні переліки управлінських відділів та інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій і типові положення про них затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Якщо говорити про конкретні законодавчі акти, направлені на правове забезпечення кадрових процесів, то перші кроки в цьому напрямі зроблені ще в 1994 р., зокрема, було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України від 19 грудня 1994 р. № 853 «Про затвердження кадрового резерву для державної служби». Але конкретна законотворча робота з правового забезпечення кадрової політики в Україні розпочалася в 1995 р. Це підтверджують ряд заходів: відповідно до Указу Президента України від 19 травня 1995 р. № 381 «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій», Указу Президента України від 30 травня 1995 р. № 398 «Про систему підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців», яким була утворена Українська Академія державного управління при Президенті України, розроблено і затверджено Програму кадрового забезпечення державної служби, Програму кадрового

забезпечення керівників державних підприємств, установ і організацій; створено Раду по роботі з кадрами при Президентіві України.

Важливою передумовою зміцнення кадрового складу керівників державних підприємств, установ та організацій стала Програма роботи з ними, затверджена Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035. На виконання цього Указу при Нацдержслужбі України були утворені і діють Міжвідомча рада з питань роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій та Науково-методична рада.

На розвиток цього Кабінетом Міністрів України прийнято низку постанов: від 27 липня 1995 р. № 560 «Про заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців органів державної виконавчої влади», від 20 вересня 1995 р. № 47 «Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади», від 20 жовтня 1995 р. № 847 «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій». Постановою Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1996 р. № 224 було затверджено Загальне Положення про Центр підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств, установ і організацій. Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1995 р. № 782 було затверджено Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.

Важливим напрямом формування кадрової політики є формування дієвого кадрового резерву та цілеспрямована системна робота з ним. Ця робота здійснювалась відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 1995 р. № 847, якою затверджено Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій. 28 лютого 2001 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 199 затверджено Положення про формування кадрового резерву для державної служби. А 24 жовтня того ж року Постановою Кабінету Міністрів України № 1386 був затверджений

Типовий порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування.

Порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади був затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 14 серпня 1996 р. № 950. У 2000 р. Постановою № 1922 Кабінету Міністрів України було затверджено Положення про проведення атестації державних службовців. З метою надання допомоги в організації проведення атестації державних службовців державними органами, установами та організаціями наказом Головдержслужби від 2 березня 2001 р. за № 16 були затверджені Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців.

З метою покращання добору кадрів на державну службу Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову від 19 жовтня 1997 р. № 1040 про зарахування до стажу державної служби періоду перебування на посаді керівника державного підприємства, установи, організації, закладів освіти III–IV рівнів акредитації. А Постановою Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1996 р. № 224 було затверджено Загальне положення про Центри підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств, установ і організацій.

Питання державної кадрової політики знаходилися в полі постійної уваги Президента та Уряду й надалі. У лютому 2000 р. Президент України підписав Указ про підвищення ефективності системи державної служби. У квітні цього ж року Президент України затвердив Стратегію реформування системи державної служби в Україні і доручив Кабінету Міністрів України розробити і подати на затвердження Президентові України Заходи на її виконання.

У стратегії реформування системи державної служби в Україні передбачено здійснення цілої низки заходів з оновлення і удосконалення державної служби. Створенню умов для підвищення авторитету державної служби та зміцнення репутації державних службовців, а також інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від державних службовців

спрямовані Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені наказом Голодержслужби України від 23 жовтня 2000 р. за № 58.

Нормативно-правова база кадрової політики в Україні наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правова база кадрової політики в Україні

Назва документа	Дата прийняття	Основні положення	Значення для кадрової політики
Конституція України	28 червня 1996 р.	Визначає основні права та обов'язки громадян, принципи функціонування державних органів та державної служби.	Є базовим законодавчим актом, що регулює всі аспекти державної служби.
Закон України «Про державну службу»	10 грудня 2015 р.	Встановлює правовий статус державних службовців, порядок вступу на службу, їхні права та обов'язки.	Основний закон, що регулює кадрову політику у сфері державної служби.
Закон України «Про запобігання корупції»	14 жовтня 2014 р.	Визначає механізми запобігання корупції серед державних службовців, зобов'язання щодо декларування доходів.	Забезпечує прозорість та підзвітність у сфері державної служби.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»	25 березня 2016 р.	Визначає процедуру конкурсного відбору на посади державної служби.	Сприяє відкритості та конкурентності кадрової політики.
Кодекс законів про працю України	10 грудня 1971 р.	Встановлює загальні трудові права працівників, у тому числі державних службовців.	Регулює трудові відносини на державній службі.
Наказ НАДС «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом»	5 серпня 2016 р.	Описує функції та завдання служб управління персоналом у державних органах.	Спрямований на професійний розвиток та ефективне управління кадрами.
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	13 січня 2011 р.	Регламентує порядок доступу до інформації про діяльність державних органів.	Забезпечує прозорість та відкритість діяльності державних службовців.
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	15 вересня 2022 р.	Визначає напрями модернізації державної служби та впровадження європейських стандартів управління.	Формує довгострокову кадрову політику в контексті євроінтеграції.

Джерело: складено автором

9 листопада 2000 р. Указом Президента України затверджена Комплексна програма підготовки державних службовців. Програма та заходи на її виконання визначають цілі і завдання органів державної влади та органів місцевого самоврядування у справі розвитку професійного кадрового потенціалу, шляхи якісного вдосконалення загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для професійної діяльності у цих органах.

Програма призначена для забезпечення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших органів та організацій, на які поширюється чинність Закону України «Про державну службу», у працівниках з високим рівнем професіоналізму, здатних компетентне і відповідально виконувати завдання та функції держави, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Нормативно-правові засади кадрової політики в Україні формують основу для регулювання діяльності державних службовців і забезпечення їхньої професійної етики, дотримання прав і обов'язків, а також впровадження стандартів, що відповідають європейським вимогам. Ці засади ґрунтуються на комплексі законів, підзаконних актів і внутрішніх регламентів, що визначають принципи та механізми управління кадрами у державній службі.

Одним із ключових документів у цій сфері є Закон України "Про державну службу". Цей нормативний акт регулює основи функціонування державної служби, включаючи порядок призначення на посади, права і обов'язки державних службовців, їхню відповідальність, а також механізми професійного розвитку. Закон встановлює принципи державної служби, такі як законність, політична нейтральність, професійність, відкритість, прозорість та підзвітність. Відповідно до цього Закону, всі державні службовці зобов'язані дотримуватись Конституції України, працювати в інтересах суспільства, забезпечувати ефективне виконання своїх завдань і уникати конфліктів інтересів. Також Закон запроваджує інструменти оцінки результативності роботи

державних службовців та системи мотивації, яка спрямована на стимулювання досягнення високих результатів.

Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158 "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" є одним із ключових підзаконних актів, що регламентують морально-етичну складову діяльності державних службовців. Ці правила спрямовані на формування та підтримку високих стандартів поведінки, які ґрунтуються на принципах добросовісності, неупередженості, прозорості та підзвітності. Відповідно до наказу, державні службовці зобов'язані уникати дій, які можуть спричинити конфлікт інтересів, зберігати конфіденційність інформації, отриманої у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, та діяти виключно у межах закону. Особлива увага приділяється недопущенню дискримінації за будь-якою ознакою, забезпеченню рівного доступу до послуг, які надаються державними органами, та дотриманню принципу верховенства права.

Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" є ще одним важливим нормативно-правовим актом, який визначає засади гендерної рівності у сфері державної служби. Він регулює забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до зайняття посад, рівної оплати праці, участі в процесі прийняття рішень і захисту від дискримінації. Закон також зобов'язує органи державної влади розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на усунення дисбалансу в представленості жінок і чоловіків у керівних структурах, що є особливо актуальним в умовах європейської інтеграції України.

Правила внутрішнього службового розпорядку Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України є прикладом нормативного документа, що регулює внутрішню організацію роботи державних службовців у конкретному відомстві. Ці правила визначають режим роботи, порядок виконання посадових обов'язків, основи взаємодії між підрозділами та процедури розгляду службових питань. Вони також передбачають обов'язкове дотримання трудової дисципліни, виконання завдань у межах встановлених

строків, ефективне використання матеріальних і технічних ресурсів, а також звітування про виконану роботу. Правила спрямовані на забезпечення стабільної та організованої діяльності відомства, а також на створення умов для підвищення професійної ефективності працівників.

Ці нормативно-правові акти є фундаментом кадрової політики України, сприяючи розвитку професійної, відповідальної та прозорої державної служби. Їхня ефективна імплементація дозволяє створювати умови для формування сучасного, компетентного та етичного кадрового складу державної служби, здатного відповідати на виклики, які постають у процесі європейської інтеграції України.

2.2. Сучасний стан та проблеми державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції України

Розробка, забезпечення та удосконалення сучасної державної кадрової політики вимагає теоретичного осмислення всіх її елементів і в першу чергу принципів. Принципи (від латинського *principium* – основа, першооснова) державної кадрової політики – це керівні правила, які покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави (відомства, установи, фірми, банки тощо). Саме на їх основі суб'єкти кадрової політики приводять в дію механізми її формування та реалізації. Існує декілька думок щодо переліку принципів державної кадрової політики [43, с. 79; 50, с. 4]. Питання про принципи кадрової політики неоднозначне висвітлюються у науковій літературі, що відображає нерозробленість проблеми, її складність та альтернативність. Доцільно виділити наступні принципи державної кадрової політики:

1) Безумовно ведучим виступає принцип підбору кадрів за їх професіональними, діловими та моральними якостями на основі їх комплексної та об'єктивної оцінки. Мова йде про високий професіоналізм і діловитість як головний критерій висування кадрів у владні структури. Принципом

службового просування можуть бути тільки професійні якості, а не політичні переконання. Політичний критерій при вирішенні кадрових питань поступився місцем вимогам професійної компетентності. Важливою складовою є професійний відбір. Ця система має будуватися на основі принципів, механізмів та сукупності процедур. До останніх належать: призначення на посаду, заміщення на посаду, конкурс, конкурс-випробування, обрання, вибір на посаду, вибори на посаду та ін.

2) Відкритість і рівність усіх в прийнятті на посаду за наявності професійних знань і кваліфікації, без будь-якої дискримінації за статтю, віком, конфесійною приналежністю тощо. В Законі України «Про державну службу» записано, що право на державну службу мають громадяни України незалежно від походження, соціального і матеріального стану, расової і національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які отримали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли в установленому порядку конкурсний відбір чи іншу процедуру, яка передбачена Кабінетом Міністрів України.

На жаль, до останнього часу кадрові питання інколи вирішуються з порушенням цього принципу. Зокрема, стримується висування на керівну роботу жінок, інколи порушується принцип національної рівності при вирішенні кадрових питань, коли всупереч існуючому законодавству перевага надається тій чи іншій національності. Цей принцип означає, що національна ознака не може виступати визначальною при підборі кадрів. Ніякий етнос не повинен складати особливу, відокремлену групу суспільства, яка б займала більш вигідну позицію порівняно з іншими прошарками населення. При вирішенні кадрових питань повинна суворо виконуватися вимога оцінки кадрів за їх діловими, професійними та моральними якостями, незалежно від того, до якої національності належить той чи інший працівник.

Однак до реалізації цього принципу необхідно підходити творчо. Не можна не враховувати при формуванні складу керівників соціальну структуру регіону. Однак пропорційного представництва в цьому відношенні бути не може.

В усякому разі, ця проблема не може виступати як самоціль, на шкоду головному – компетентності керівництва. Підбирати та висувати на керівну роботу необхідно саме тих, хто завдяки своїм особистим якостям здатний найкращим чином виконувати управлінські функції, приносити найбільшу користь регіону. Виходити треба з реальних можливостей кожного для виконання тих чи інших функцій, його ділових і моральних якостей в сукупності.

3) В умовах побудови демократичної правової держави серед принципів державної кадрової політики, особливого значення набуває принцип її демократизму на основі верховенства права і законності. Він передбачає демократичні механізми і процедури висування кадрів – альтернативність, змагальність, гласність тощо, тобто демократизм кадрової політики на усіх етапах її реалізації. Важливим виступає також урахування громадської думки.

В останні роки правове поле для реалізації цього принципу зменшилося в силу того, що профспілки, ради трудових колективів, інші суспільні організації практично виведені з участі при вирішенні кадрових питань. Разом з тим, відомо, що гласний, відкритий підбір кадрів з врахуванням думки інших працівників дозволяє запобігати допущенню помилок. Є ще одна немаловажна обставина. Якщо висування працівника залежить тільки від однієї особи – це може нанести серйозну шкоду кадровій роботі. У таких випадках працівник, якого висувають, намагається догодити начальству, підлаштуватися до його думки, ухилитися від заперечень, навіть коли хибність або обмеженість суджень керівника є очевидною. Саме на цьому ґрунті підлабузництва з'являються кар'єристи, непорядні люди, яких немало зараз і які нанесли і наносять суттєву шкоду справі реформування українського суспільства. Демократичність, гласність здебільше гарантують від помилок у кадровій роботі. Для розширення гласності, відкритості можна успішно використовувати вибори, конкурси та інші демократичні форми кадрової діяльності.

4) Динамізм суспільного життя потребує систематичного оновлення кадрів і спадкоємності керівництва. Оновлення кадрів забезпечує можливість

безперервного підвищення рівня управління суспільством, залучення до керівництва людей, здатних найкращим чином реформувати країну. Оновлення, змінність кадрів такий самий природний і необхідний процес, як оновлення клітин живого організму. Не будь такої заміни, прогрес в будь-якій галузі життя був би неможливим. З метою оновлення кадрів використовуються ротація, кооптація, перепрофілювання, відставка, вимушена відставка, тестування, атестація, запровадження контрактної форми найму на роботу та інше. Багато з переліченого використовувалось і раніше, але застосування деяких форм диктується новими умовами суспільного розвитку. Оновлення, омолодження кадрів повинні відповідати двом незмінним вимогам:

а) нові кадри повинні перевершувати попередні за рівнем професіоналізму;

б) в інтересах стабільності, збереження спадкоємності керівництва має бути забезпечено розумне поєднання досвідчених і молодих кадрів. На жаль, через ряд об'єктивних і суб'єктивних причин вимоги принципу успішної співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників реалізується не повною мірою.

Так, кадровий склад повинен постійно збагачуватися за рахунок притоку свіжих, особливо молодих сил (управлінців «нової генерації»), однак не слід нехтувати можливостями і здібностями кадрів старшого віку. Сам по собі фактор віку далеко не завжди пояснює здібності керівника, його відповідність сучасним вимогам.

5) До принципів кадрової роботи відноситься принцип контролю і підзвітності кадрів. В теперішній час він практично забутий. Хоча потреба в ньому в умовах економічної і політичної кризи, зростання корумпованості апарату управління різко збільшується. Відсутність ефективного контролю за кадрами як у державній сфері, так і у сфері приватного бізнесу призвела до того, що країна знаходиться на межі анархії і хаосу. Практика надає численні приклади порушення керівними кадрами різних рівнів законів України, які стосуються приватизації майна, володіння землею, природними ресурсами та ін.

Не дивлячись на це, багато чиновників залишаються безкарними, хоча і вдаються до серйозних порушень законів і навіть скоюють посадові злочини. Необхідне встановлення чітких підстав, процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності службовців.

б) Принцип законності, який передбачає проведення кадрової політики на правовій основі. Бо тільки на засадах права, у відповідності з законами держави кадрова політика як політичний процес може бути звільнена від волюнтаристських і суб'єктивістських перекручень, обслуговування тих чи інших політичних амбіцій. Правове забезпечення вирішення кадрових питань має дві сторони – відповідність кадрових рішень з одного боку міжнародним пактам, а з іншого – актам і законам своєї держави. Мова йде перш за все про додержання прав людини, правової рівності громадян – принципу, передбаченого міжнародними документами, який поділяють всі цивілізовані країни.

Держава зобов'язана додержуватися міжнародних актів та загальноприйнятих документів гуманітарної цивілізації. Це необхідна умова для встановлення основ правового регулювання кадрової політики. Однак потрібне не тільки їх визнання і приєднання до них, але й адекватний перевід у внутрішнє право держави. Необхідно відзначити, що Конституція України передбачає достатньо широкий спектр особистих і політичних прав громадян. Справа тепер за тим, щоб кадрова політика не розходилася з принципами справедливості, рівності, рівних стартових можливостей громадян і, тим самим, захистом прав людини. Доцільно підвищити увагу до управлінської етики, підняти таку практичну цінність, як службова репутація.

7) Важливий принцип кадрової політики – гуманізм, повага до особистості керівника. Принцип гуманізації передбачає:

- гарантований розвиток ініціативи, таланту, професіональних навичок, творчих здібностей, максимальне задоволення інформаційних потреб;
- створення умов і можливостей для професіонального і посадового зросту у відповідності з особистими заслугами;

– об'єктивну оцінку службово-трудових успіхів, достатню матеріальну винагороду, гарантії зі страхування життя і здоров'я, достатній рівень пенсійного забезпечення і медичного обслуговування.

В реалізації цього принципу необхідно виходити з того, що гуманізм – це система поглядів, які відображають визнання цінності людини як особистості, створення всіх умов для вільного розвитку творчих сил і здібностей людини, враховуючи загальнолюдські цінності і пріоритети.

8) Принцип політичної нейтральності – виходить з рівноправ'я працівників незалежно від їх ідеологічних поглядів. В основу кадрової політики має бути закладене наступне: кожний громадянин має право на свободу думки, безперешкодно дотримуватися своїх поглядів, а також вільно висловлювати свої погляди. Так, державним службовцям не заборонено брати участь в роботі громадських об'єднань у неслужбовий час, але заборонено пропагувати і відстоювати їх ідеї на службі. Їх внутрішня політична орієнтація не може бути перешкодою для їх службового зросту, підставою для дискримінаційного ставлення. Однак, в процесі виконання службових обов'язків працівники державних установ повинні бути політично нейтральними, тобто вільними від політичної доцільності, політичної схильності. Таким чином принцип політичної нейтральності, чи, як його ще називають, принцип деполітизації кадрової роботи, передбачає об'єктивне і нейтральне ставлення керівних працівників, державних службовців до виконання покладених на них обов'язків, незалежно від зміни політичного курсу.

Станом на 2023 рік в Україні на державній службі перебувало понад 180 тисяч осіб, з яких майже 60% становлять жінки, що свідчить про прогрес у гендерній рівності. Однак лише близько 12% державних службовців мають досвід роботи у міжнародних структурах або проектах, що створює виклики для впровадження європейських стандартів. Порівняльний аналіз свідчить, що у країнах Європейського Союзу середній рівень професійної підготовки державних службовців за програмами післядипломної освіти становить близько

85%, тоді як в Україні цей показник не перевищує 40%. Це вимагає значного посилення акценту на підвищення кваліфікації кадрів.

Серед основних проблем кадрової політики в Україні виділяється недостатня прозорість конкурсних процедур при призначенні на посади державної служби. Наприклад, у 2022 р. лише 58% вакансій на державній службі заповнювалися через відкриті конкурси, що значно нижче за середній показник в країнах ЄС, який становить 92%. Це створює ризики суб'єктивізму та неефективного використання людських ресурсів. Досвід європейських країн демонструє, що впровадження електронних систем управління конкурсами, таких як система e-Recruitment у Польщі, дозволяє збільшити прозорість і зменшити ризики корупції. В Україні реалізація подібної системи у 2021 р. дозволила скоротити час на обробку заявок на посади на 25%, однак її покриття все ще залишається обмеженим і потребує розширення.

Ще однією важливою складовою є модернізація системи оплати праці державних службовців. Середня заробітна плата державного службовця в Україні у 2023 р. становила близько 18 тисяч гривень, що втричі менше, ніж у більшості країн ЄС, де середній показник перевищує 1500 євро. Це знижує мотивацію висококваліфікованих фахівців працювати на державу, а також сприяє поширенню тіньових схем додаткової винагороди. У рамках європейської інтеграції необхідним є впровадження прозорої системи стимулювання, яка враховує результати роботи та особистий внесок кожного працівника.

Особливу увагу слід приділити питанням етичної поведінки державних службовців. Дослідження, проведені Національним агентством з питань державної служби у 2022 р., показали, що 38% громадян України вважають рівень етичності державних службовців низьким, тоді як у країнах ЄС цей показник у середньому становить лише 18%. У 2023 р. в Україні було зареєстровано 1254 випадки порушення етичних норм службовцями, що свідчить про необхідність удосконалення системи контролю та впровадження навчальних програм з етики. Європейський досвід демонструє, що обов'язкове

навчання етичним стандартам для службовців дозволяє зменшити кількість подібних випадків на 30-40%.

Щодо цифровізації, процеси автоматизації у сфері кадрового управління залишаються важливим кроком на шляху до європейської інтеграції. У країнах ЄС близько 85% державних органів використовують інтегровані цифрові платформи для управління персоналом, тоді як в Україні цей показник становить лише 35%. У 2021-2023 рр. в Україні було реалізовано кілька проектів із цифровізації, зокрема розроблено платформу «Дія. Державна служба», яка дозволяє автоматизувати процеси відбору, навчання та оцінювання персоналу. Попри це, інтеграція цієї платформи до загальнонаціонального масштабу поки що перебуває на етапі пілотування.

Ключовим викликом залишається адаптація національної законодавчої бази до стандартів Європейського Союзу. На момент 2023 р. було ухвалено 17 ключових нормативно-правових актів, спрямованих на гармонізацію кадрової політики з європейськими вимогами, однак це лише 60% від запланованого. Наприклад, законопроекти про реформування дисциплінарної відповідальності та систему оцінювання результативності службовців все ще перебувають на стадії обговорення. Успішний досвід таких країн, як Литва чи Естонія, свідчить, що оперативне ухвалення подібних реформ дозволяє значно підвищити ефективність державного управління.

Важливою складовою кадрової політики є міжнародне співробітництво. У 2022-2023 рр. близько 1200 українських державних службовців пройшли стажування у країнах Європейського Союзу за програмами професійного розвитку. Це на 20% більше, ніж у попередні роки, однак залучення службовців до таких програм все ще є недостатнім. Наприклад, у Польщі щороку стажування за кордоном проходить близько 5% службовців, тоді як в Україні цей показник не перевищує 0,7%. Розширення міжнародних програм обміну досвідом дозволить прискорити інтеграцію найкращих практик у сферу державної служби.

У контексті європейської інтеграції особливої уваги потребує питання гендерної рівності та інклюзивності. У 2023 р. частка жінок на керівних посадах у державній службі України становила лише 32%, що значно нижче, ніж середній показник у країнах ЄС – 48%. Крім того, питання інклюзивності стосовно осіб з інвалідністю також залишається актуальним. У 2023 р. частка державних службовців з інвалідністю в Україні становила лише 1,8%, тоді як у країнах ЄС цей показник коливається у межах 5-7%. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та впровадити програми, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх категорій громадян.

Сучасна кадрова політика у сфері державної служби також має враховувати питання молодіжної політики. За даними дослідження ООН, середній вік державного службовця в Україні становить 44 роки, тоді як у країнах ЄС – 38 років. У 2023 р. частка молодих службовців віком до 35 років в Україні склала лише 22%, що свідчить про недостатню залученість молоді до системи державної служби. Розробка програм стажувань, таких як «Молодь на державній службі», дозволить забезпечити приплив молодих і кваліфікованих кадрів.

Порівняльний аналіз кількісних показників державної служби України та країн ЄС наведено у табл. 2.2-2.5.

Таблиця 2.2

**Порівняльний аналіз кількісних показників державної служби
України та країн ЄС**

Показник	Україна	Середній показник ЄС
Загальна кількість державних службовців	180000	250000
Частка жінок серед службовців (%)	60	55
Середня заробітна плата державного службовця (євро)	450	1500
Частка службовців з досвідом міжнародної роботи (%)	12	25
Частка вакансій, заповнених через конкурси (%)	58	92
Середній вік державного службовця (роки)	44	38

Джерело: складено автором за [13].

Табл. 2.2 демонструє суттєві відмінності між кадровими показниками державної служби України та середніми показниками в країнах ЄС. В Україні, незважаючи на більшу частку жінок серед державних службовців (60% проти 55%), спостерігається значно нижчий рівень заробітної плати (450 євро проти 1500 євро). Крім того, лише 12% українських службовців мають досвід міжнародної роботи, що майже вдвічі менше, ніж у країнах ЄС (25%). Інші показники, такі як прозорість конкурсів (58% в Україні проти 92% у ЄС) та середній вік державних службовців (44 роки в Україні проти 38 років у ЄС), свідчать про потребу в удосконаленні системи підбору кадрів.

Таблиця 2.3

Гендерна рівність і інклюзивність на державній службі (2023 р.)

Показник	Україна	Середній показник ЄС
Частка жінок на керівних посадах (%)	32	48
Частка службовців з інвалідністю (%)	1.8	6
Частка молодих службовців (до 35 років, %)	22	35

Джерело: складено автором за [13]

Табл. 2.3 свідчить, що Україна поступається країнам ЄС за ключовими показниками гендерної рівності та інклюзивності. Частка жінок на керівних посадах в Україні складає лише 32%, у той час як у країнах ЄС цей показник досягає 48%. Інклюзивність щодо осіб з інвалідністю також є значно нижчою (1,8% проти 6% у ЄС). Частка молодих державних службовців України становить лише 22%, що свідчить про недостатню залученість молоді до державного управління.

Таблиця 2.4

Участь державних службовців у програмах професійного розвитку

Показник	Україна	Середній показник ЄС
Частка службовців, що проходять післядипломну освіту (%)	40	85
Частка службовців, які беруть участь у міжнародних стажуваннях (%)	0.7	5
Частка службовців, що навчаються етичним стандартам (%)	25	70

Джерело: складено автором за [13].

Україна відстає від країн ЄС за рівнем участі державних службовців у програмах професійного розвитку. Лише 40% службовців проходять післядипломну освіту, тоді як у країнах ЄС цей показник становить 85%. Ще більш разюча різниця спостерігається у частці службовців, які беруть участь у міжнародних стажуваннях (0.7% проти 5%), та в навчанні етичним стандартам (25% проти 70%).

Таблиця 2.5

Цифровізація у сфері державної служби

Показник	Україна	Середній показник ЄС
Частка органів, що використовують цифрові платформи (%)	35	85
Час на обробку заявки на вакансію (днів)	20	7
Охоплення платформою «Дія. Державна служба» (%)	40	100

Джерело: складено автором за [13]

Табл. 2.5 демонструє рівень цифровізації у сфері державної служби. В Україні лише 35% органів державної влади використовують цифрові платформи, у той час як у країнах ЄС цей показник сягає 85%. Час на обробку заявки на вакансію в Україні становить 20 днів, що майже утричі більше, ніж у середньому в ЄС (7 днів). Охоплення платформою «Дія. Державна служба» поки становить лише 40%, тоді як у ЄС аналогічні платформи мають 100% охоплення.

Кількість державних службовців в Україні за період 2020-2024 рр. залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 178-185 тисяч (табл. 2.6). Найнижчий показник був зафіксований у 2022 р. (178 тис.), що, ймовірно, пов'язано з впливом війни та економічними труднощами. У 2024 р. кількість службовців зросла до 181 тис., що свідчить про стабілізацію державного управління.

Частка жінок серед державних службовців протягом п'яти років поступово збільшувалася з 59% у 2020 році до 60.5% у 2024 році. Це свідчить

про покращення гендерного балансу, хоча цей показник і досі перевищує середній рівень у країнах ЄС (55%). Однак більшість жінок все ще обіймають посади нижчого рівня, що свідчить про необхідність подальшого заохочення гендерної рівності на керівних посадах.

Таблиця 2.6

Показники державної служби України за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість державних службовців (тис.)	182.0	185.0	178.0	180.0	181.0
Частка жінок серед службовців (%)	59.0	59.5	60.0	60.0	60.5
Середня зарплата державного службовця (тис. грн)	10.5	12.8	14.3	18.0	21.0
Частка молодих службовців (до 35 років, %)	20.0	21.0	22.0	22.0	23.0
Частка службовців з досвідом міжнародної роботи (%)	8.0	9.5	10.0	12.0	15.0
Частка службовців, що проходять підвищення кваліфікації (%)	35.0	40.0	45.0	50.0	55.0
Частка службовців, залучених до антикорупційних тренінгів (%)	12.0	20.0	25.0	30.0	35.0
Кількість заповнених вакансій через конкурси (%)	50.0	55.0	60.0	58.0	62.0
Частка службовців, що користуються цифровими інструментами (%)	28.0	32.0	35.0	40.0	45.0

Джерело: складено автором за [13]

Середня зарплата зросла з 10.5 тис. грн у 2020 р. до 21 тис. грн у 2024 р., що свідчить про позитивну динаміку. Найзначніший ріст спостерігався у 2023-2024 рр., що, ймовірно, пов'язано із заходами щодо підвищення мотивації службовців і реформою оплати праці. Проте навіть у 2024 р. середня зарплата залишається вдвічі нижчою, ніж середній рівень у країнах ЄС.

Частка молодих службовців віком до 35 років збільшилася з 20% у 2020 р. до 23% у 2024 р. Програми залучення молоді, такі як стажування та інтернування в державних органах, могли сприяти цьому зростанню. Проте цей показник все ще відстає від середнього рівня у країнах ЄС, де частка молодих службовців перевищує 30%.

Частка державних службовців з досвідом міжнародної роботи збільшилася майже вдвічі – з 8% у 2020 р. до 15% у 2024 р. Це свідчить про активне впровадження міжнародних програм обміну та стажувань. Така динаміка відповідає вимогам європейської інтеграції, але залишається нижчою за середній показник у країнах ЄС (25%).

Частка службовців, що проходять підвищення кваліфікації, зросла з 35% у 2020 р. до 55% у 2024 р. Цей прогрес є результатом впровадження обов'язкових програм навчання та розвитку компетенцій. Особливо важливою є тенденція до зростання кількості антикорупційних тренінгів: частка службовців, залучених до таких навчань, збільшилася з 12% у 2020 р. до 35% у 2024 р.

Кількість вакансій, заповнених через відкриті конкурси, зросла з 50% у 2020 р. до 62% у 2024 р. Це свідчить про поступове покращення прозорості кадрової політики, що є важливим кроком у боротьбі з корупцією.

Частка службовців, що користуються цифровими інструментами, збільшилася з 28% у 2020 р. до 45% у 2024 р. Хоча прогрес є очевидним, цей показник все ще відстає від рівня країн ЄС, де цифровізація покриває майже 85% службовців. Розширення платформи «Дія. Державна служба» може сприяти пришвидшенню цього процесу.

Аналіз показує, що Україна досягла помітного прогресу у реформуванні державної служби за п'ятирічний період. Збільшення зарплат, частки молоді, участі у професійному розвитку та цифровізації демонструють позитивні зрушення. Проте залишаються важливі виклики: необхідно прискорити інтеграцію європейських стандартів, збільшити частку службовців з міжнародним досвідом, залучити більше молоді та покращити рівень цифровізації. Усі ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності державної служби та довіри громадян до державних інституцій.

SWOT-аналіз державної служби в Україні стаом на 2023 р. наведено у табл. 2.7.

SWOT-аналіз державної служби в Україні (2023 рік)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий відсоток жінок на державній службі (60%): Це демонструє прогрес у забезпеченні гендерної рівності.	1. Низька середня заробітна плата: Середня зарплата державного службовця в Україні у 2023 р. становить 450 євро, що значно менше, ніж у країнах ЄС (1500 євро), що знижує мотивацію до роботи в державній службі.
2. Зростаюча кількість службовців з міжнародним досвідом: У 2023 р. частка таких службовців досягла 12%, що свідчить про прогрес у міжнародній інтеграції.	2. Низький рівень професійної підготовки: Лише 40% державних службовців проходять післядипломне навчання, що значно поступається європейським стандартам (85%).
3. Вдосконалення системи цифровізації: Платформа «Дія. Державна служба» є кроком до модернізації кадрових процесів.	3. Недостатня прозорість конкурсів: Лише 58% вакансій заповнюється через відкриті конкурси, що призводить до ризику суб'єктивізму та корупції.
4. Позитивні тенденції у підвищенні кваліфікації та антикорупційних тренінгах: Частка службовців, які проходять тренінги, зростає.	4. Низька участь молоді на державній службі: Частка молодих службовців віком до 35 років становить лише 22%, що є значно нижчим за середній показник у ЄС (35%).
5. Збільшення міжнародного співробітництва: Участь українських службовців у стажуваннях зросла на 20% у порівнянні з попередніми роками.	5. Низький рівень інклюзивності: Частка службовців з інвалідністю в Україні становить лише 1,8%, тоді як у країнах ЄС цей показник складає 6%.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення міжнародних програм для стажувань та обміну досвідом: Поглиблення співпраці з ЄС допоможе Україні покращити кадровий потенціал.	1. Високий рівень корупції: Низька прозорість конкурсів та заробітні плати можуть сприяти корупційним ризикам в державній службі.
2. Впровадження нових цифрових платформ для кадрового управління: Розширення використання платформ, таких як «Дія», може значно підвищити ефективність управління.	2. Відставання від ЄС у навчанні етичним стандартам: Лише 25% українських службовців навчаються етичним нормам, що створює ризики для іміджу державної служби.
3. Залучення молоді до державної служби: Програми стажувань та залучення молодих фахівців можуть значно омолодити кадровий склад.	3. Необхідність оновлення нормативно-правової бази: Законодавчі реформи й адаптація до європейських стандартів потребують часу і можуть сповільнити розвиток.
4. Впровадження прогресивних практик заробітної плати та стимулів: Підвищення зарплат та системи заохочення може допомогти залучити висококваліфікованих кадрів.	4. Складнощі в адаптації кадрової політики до вимог ЄС: Законодавчі зміни потребують часу та можуть зустріти опір, що може затримати інтеграцію України до ЄС.
5. Акцент на інклюзивність та гендерну рівність: Розробка спеціальних програм для підвищення частки жінок і осіб з інвалідністю на керівних посадах може покращити рівність та репутацію державної служби.	5. Низький рівень участі у міжнародних програмах професійного розвитку: Недостатня участь державних службовців у міжнародних стажуваннях може зменшити якість кадрового потенціалу.

Джерело: складено автором

Основні принципи створення і функціонування системи:

- розгляд професійного навчання кадрів як частини державної діяльності, інтегральної складової соціально-економічної політики держави, включаючи такі елементи як прогнозування потреби у кадрах різного профілю, фінансового підкріплення, проектування конкретних кадрових програм тощо;
- забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, ускладнення завдань і функцій управління;
- безперервність і обов'язковий характер професійного навчання кадрів, органічно пов'язаного з плануванням і реалізацією кар'єри, службово-посадовим просуванням, врахуванням особистих інтересів;
- обов'язковість цільової направленості навчання на основі збереження державних освітянських стандартів. Не можна відривати професійне навчання від професійно-службового змісту діяльності людини;
- міждисциплінарна підготовка фахівців, що зумовлена багатоманітністю функцій, які вони виконують. Широко-профільна підготовка сприяє всебічному розвитку особистості, забезпечує швидку адаптацію до нових умов, розширює можливості переміщення працівників як у межах певного державного органу, так і між міністерствами та відомствами;
- варіативність підготовки кадрів, забезпечення можливості широкого вибору навчальних закладів, різноманітності і поєднання змісту й форм підготовки у відповідності з індивідуальними інтересами, здібностями, рівнем підготовки тощо;
- організація освітянського процесу на основі широкого впровадження в навчання елементів науково-дослідної діяльності, аналізу сучасної практики управління, опори на позитивний вітчизняний досвід, відкритість щодо культур інших народів;
- єдине науково-методичне управління і координація практичної діяльності усіх елементів системи;
- широке використання як вітчизняного так і зарубіжного досвіду державної діяльності і навчання кадрів.

Структура підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: отримання вищої освіти з присвоєнням кваліфікації спеціаліста з освітніх напрямків, націлених на управлінську діяльність; отримання вищої освіти з присвоєнням кваліфікації магістра з управлінської чи суміжної з управлінською спеціальності; перепідготовка управлінських кадрів; підвищення їх кваліфікації; аспірантура; докторантура.

Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок, що механізм реалізації державної кадрової політики зможе успішно діяти тільки при наявності: науково обґрунтованої концепції сучасної державної кадрової політики; законодавчої, нормативної, організаційної, науково-інформаційної та навчально-методичної бази; органів і організацій від центрального до місцевого рівня, які займаються кадровими питаннями і здатні реалізувати державну кадрову політику.

2.3. Шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції

Виходячи із загальної необхідності перебудови всієї управлінської сфери, з 1997 р. в Україні розпочалась робота зі здійснення адміністративної реформи, яка націлена на створення нової системи державного управління. Якісно нові кроки на шляху до адміністративної реформи були зроблені Президентом України у грудні 1999 р. після підписання трьох відповідних указів: «Про систему центральних органів виконавчої влади», «Про склад Кабінету Міністрів», «Про зміни в структурі центральних органів виконавчої влади». Вони визначили нову структуру вищої ланки державного управління, шляхи скорочення управлінського апарату з одночасним підвищенням заробітної плати державних службовців, інші актуальні проблеми удосконалення державного управління на сучасному етапі.

Зрозуміло, що проведення адміністративної реформи означає насамперед реформування державної служби, яка не може бути ізольованою від цих

важливих суспільних процесів. За останні роки, як уже зазначалося вище, зроблено перші кроки до її реорганізації та становлення на нових засадах, а саме: прийнято Закон «Про державну службу», створено й утвердило себе практичними діями Національне агентство України з питань державної служби, прийнято відповідні нормативні документи Президента України, Верховної Ради та Кабінету Міністрів, що стосуються різних аспектів функціонування державної служби. Проте її становлення загалом триває ще повільно, що зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, зокрема: певною невизначеністю впливу управлінських рішень у багатьох ланках виконавчої влади на соціально-економічний механізм суспільства на перехідному етапі; незбалансованістю наявної системи правових актів; недосконалістю моделей прогнозування у сфері управління; неповним бюджетним фінансуванням і слабкою матеріально-технічною базою.

Як відомо, у Концепції адміністративної реформи особливо наголошується на побудові правової держави при верховенстві закону в усіх сферах суспільно-політичного та економічного життя країни. Звідси випливає потреба чітко визначити правовий статус державного службовця, який має регламентувати його діяльність, компетенцію та межі відповідальності згідно з чинним законодавством. З другого боку, важливим аспектом цієї проблеми залишається й система правового захисту державного службовця, яка, враховуючи специфіку сфери державного управління, надійно гарантувала б захист прав управлінця від будь-яких посягань.

Новопризначені або новообрані керівники на практиці схильні до всіляких «кадрових революцій», посилаються на необхідність формування своєї «команди». За подібних обставин створюють нерідко такі умови для роботи того чи іншого державного службовця, який «не належить до команди», щоби він написав заяву про звільнення за власним бажанням. Непоодинокі випадки, коли службовця й примушують написати таку заяву, чим завуальовують порушення чинного законодавства.

А щодо окремих категорій державних службовців, то навіть чинне законодавство не передбачає для них ніякого соціального захисту. Так, згідно із Законом України «Про місцеві державні адміністрації» заступники голови адміністрації заявляють про свою відставку новопризначеному голові. З огляду на те, що з різних причин голови державних адміністрацій змінюються досить часто (не лише під час виборів нового Президента), то й їх заступники змушені йти у відставку так само часто. Причому для цієї категорії не передбачено право на обов'язкове працевлаштування чи повернення на попереднє місце роботи. Звичайно, подібний стан речей на деяких ділянках державної служби не узгоджується з основними вимогами адміністративної реформи, які передбачають, з одного боку, посилення правових гарантій, матеріальну та моральну захищеність, політичну незалежність державних службовців щодо виконання своїх професійних обов'язків. А з другого – спонукають створити чіткий механізм їх відповідальності, узгоджений з нормами адміністративного, цивільного, фінансового, трудового та кримінального права, який зокрема гарантував би політичну нейтральність державної служби. Саме такий комплексний підхід може забезпечити цілісність, системність, повноту і стабільність правого й соціального становища державних службовців, узгодження їх посадових повноважень з правами й обов'язками фактичного перебування на державній службі.

Практика зарубіжних країн, зокрема тих, що входять до Європейського Союзу, засвідчує, що ефективність державної служби залежить не лише від відповідного законодавчого забезпечення, а й від функціонування певних представницьких структур державних службовців, які забезпечують їх надійний правовий та соціальний захист, дбають про «чистоту» кадрів, сумлінне виконання ними службових обов'язків, дотримання тих високих вимог, що визначають функціонування державної служби у кожній цивілізованій країні.

У Західній Європі побутує поняття «представництво державних службовців», котре передбачає їхню можливість впливати на власну службу долю, а також на прийняття тих чи інших управлінських, кадрових рішень.

Тому в усіх країнах ЄС визначається можливість і необхідність створення спеціальної профспілки або об'єднання державних службовців на територіальному або національному рівні для захисту колективних інтересів. Це також не виключає, що у деяких країнах для певних категорій державних службовців (скажімо суддів, або військових) у цій сфері є певні обмеження, встановлені законом або конкретним нормативним документом. Більшість таких профспілок і об'єднань мають право створювати юридичні суб'єкти, що передбачає: свободу утворення; свободу об'єднання; вільний вступ для бажаючих; свободу створення угруповань; право на укладання колективного договору. Всі ці права і права зазначені у конвенціях №№ 135, 151, 154 Міжнародної організації праці, членом якої є і Україна.

Розбіжності між країнами ЄС щодо представництва державних службовців стосуються не зазначених вище основних свобод, а особливостей та способів їх реалізації тими чи іншими спілками, об'єднаннями, що представляють державних службовців.

Таким чином, можуть мати місце відмінності щодо форм укладання колективних договорів, їхнього змісту, способів розв'язання трудових конфліктів і спорів, категорій працівників, для яких існують обмеження тих чи інших прав (наприклад, права на страйк, якого не мають державні службовці у Німеччині).

В Іспанії визнається участь профспілок як законних представників колективних інтересів державних службовців в основних координаційних та консультативних колективних органах з питань державної служби. Є представництво профспілок у Вищій раді державної служби Іспанії, а для Каталонії – в каталонській раді державної служби. Так само діють у Франції та Німеччині: профспілки або об'єднання службовців входять до складу вищих рад державної служби, а також так званих паритетних технічних комісій, створених для вирішення конкретних питань і зі різним складом з боку представників адміністрації та представників трудящих. Крім того, в Німеччині діє такий специфічний представницький орган державних службовців як

Німецька спілка державних службовців (НСДС), у параграфі 3 Статуту якої так визначено мету Спілки:

1. НСДС та її профспілки-учасниці взаємодіють в інтересах індивідуальних членів.

2. При цьому метою НСДС є представництво професійно обумовлених політичних, правових і соціальних інтересів індивідуальних членів профспілок-учасниць та сприяння їм.

3. НСДС як головна профспілкова організація займає певну позицію щодо питань загального суспільно-політичного значення.

4. Профспілки-учасниці відповідно до їх статутів зобов'язані надавати своїм індивідуальним членам щонайменше такі послуги:

а) представництво професійно обумовлених політичних, правових і соціальних інтересів індивідуальних членів профспілок-учасниць у межах сфери діяльності своєї організації та сприяння їм;

б) представництво інтересів індивідуальних членів у професійно обумовлених справах;

в) юридично-консультативна діяльність і правовий захист у професійних справах відповідно до Загального положення про правовий захист, яке має затверджувати Федеральне головне правління;

д) поточні повідомлення про роботу НСДС і самої профспілки-учасника через надання належної інформації.

В Італії використовують безпосереднє представництво трудящих в адміністративних радах усіх міністерств з консультативними функціями щодо таких питань, як проходження служби або визначення робочих місць (посад). З іншого боку, розв'язання конфліктів між державною адміністрацією та її працівниками забезпечує агентство АРАН, яке має повноваження щодо арбітражу, примирення і розв'язання спорів. Як особливість німецького досвіду зазначимо, що незважаючи на можливість, надану трудящим для укладання договорів про умови праці, законом забороняється вдаватися до страйку в разі зриву переговорів.

У Швеції державна служба базується на відкритій моделі, тобто більшість працівників перебуває у трудових відносинах з адміністрацією. Їхні представники мають повноваження у вирішенні окремих питань державної служби, як, наприклад, призначення, звільнення, несумісність, дисциплінарний режим тощо. За винятком служб, що стосуються безпосередньо безпеки (військові, судді і прокурори). Національне агентство для державних установ SAV бере на себе ведення переговорів про укладання колективних договорів для службовців у державній сфері.

SAV представляє державний сектор згідно з інструкціями, що воно їх одержує від Міністерства фінансів, яке встановлює межі ведення переговорів у питаннях оплати праці. SAV фінансується з грошових внесків, які сплачуються іншими шведськими агентствами, що складають державний сектор країни.

Незважаючи на викладене, конфлікти, що виникають стосовно колективних договорів, розв'язуються в останній інстанції адміністративними судами. Та й взагалі, у всіх європейських країнах виявляється тенденція, котра полягає в сприянні участі трудящих через посередництво профспілок або колективних об'єднань у прийнятті адміністративних рішень, які торкаються соціальних умов державних службовців.

В Бельгії регулятивні акти, що стосуються умов праці державних службовців, розробляються комітетами з проведення переговорів і укладення договорів; участь у цих комітетах забезпечується на паритетних засадах. У Данії саме Генеральне управління державної служби визначає умови праці, якщо переговори з представниками співробітників не привели до прийнятного результату. У Фінляндії закон зобов'язує до узгодження з профспілками основних умов праці. В Ірландії останнє слово в переговорах про колективні угоди ведуться в Центральній консультативній державній раді.

Одним словом, наведений аналіз свідчить, що високий авторитет державної служби у Західній Європі визначається не лише обґрунтованим, виваженим законодавством, а й тією активною роллю, яку відіграють самі державні службовці у захисті своїх інтересів.

Зовсім інша ситуація в Україні. На сьогоднішній день в нашій державі фактично немає офіційної організації чи об'єднання, які б представляли інтереси державних службовців, хоча перші спроби створити таке об'єднання вже мають місце (наприклад у м. Києві). Під час розпаду старих профспілок і створення нових, незалежних, в основу було покладено галузевий принцип, отже державні службовці опинились у різних профспілках, наприклад, гірників, металургів, машинобудівників тощо, які, звичайно, не хочуть та й не можуть захищати їх права та інтереси як особливої категорії державних управлінців.

Забезпечення законності в державному управлінні розглядається в Україні як створення такого адміністративно-правового режиму в суспільстві, за якого вся система органів, що виконує функції управління, зобов'язана з одного боку, дотримуватися Конституції та законів України, а з другого – вимагати від посадових осіб та громадян безмовного виконання цих законів.

З метою подальшої оптимізації державної кадрової політики, на нашу думку, необхідно:

- створити спеціальні аналітико-консалтингові служби та дослідницькі центри з питань кадрової політики на рівні держав, регіону, організації;
- науково-інформаційне забезпечення державної кадрової служби неможливе без покращання статистичного обліку і звітності щодо складу кадрів. Необхідно створити єдину систему статистичних показників, які базувалися би на загальновизнаних класифікаторах, інших статистичних стандартах. Необхідне також створення центральних, відомчих і регіональних банків кадрової інформації, запровадження реєстру державних службовців;
- обласним центрам підвищення кваліфікації реалізовувати методичне забезпечення кадрової політики на рівні регіону;
- підвищити концептуальну, методологічну та ідеологічну компоненти складових державної кадрової політики, як передумов до розробки кадрових програм окремих гілок влади.

Державна кадрова політика має бути націлена на: професіоналізацію державної служби; розмежування політичних та адміністративних посад в

органах виконавчої влади; розроблення, пілотування та запровадження нової класифікації посад державних службовців, яка передбачає визначення відносної цінності роботи на різних посадах (та групах посад) і сприятиме прозорості та справедливості системи, слугуватиме основою для реформи системи оплати праці; модернізацію системи професійного навчання (реформа системи перепідготовки та підвищення кваліфікації з розширенням можливостей і форм навчання на основі пріоритетних сфер розвитку державної служби, потреб відомств щодо виконання покладених на них завдань та функцій); створення умов для розвитку спроможності кадрових служб як консультаційних центрів з питань управління персоналом та стратегічного планування людських ресурсів; вдосконалення процедури прийняття на державну службу, та просування по службі, а також інструментів оцінювання компетенцій кандидатів на посади на основі принципу професійних заслуг та здобутків, відповідності компетенцій вимогам щодо роботи на посаді; визначення механізмів сприяння мобільності/ротації на державній службі, для оптимального використання наявних ресурсів, обміну досвідом та розширення можливостей кар'єрного розвитку; автоматизація кадрової роботи в органах виконавчої влади та розвиток інформаційних систем на підтримку управління людських ресурсів з метою полегшення документообігу, аналізу процесів, тенденцій та потреб, а також звітування, що створить відповідні умови для стратегічного планування діяльності; запровадження нової процедури оцінювання результатів діяльності державних службовців для заохочення та відзначення результативної діяльності, а також визначення потреб у підвищення кваліфікації; вдосконалення формування та використання кадрового резерву для економії ресурсів та ефективного планування наступності; для забезпечення перепідготовки державних службовців, організацій їх безперервного навчання; нормативно закріпити інституційну стабільність органів виконавчої влади; запровадити розробку критеріїв та вироблення методик планування управлінської праці, її нормування та оцінки ефективності та ін.

ВИСНОВКИ

Процес реформування державної служби в Україні відбувається під значним впливом процесу європеїзації. Становлення сучасної моделі державної служби як важливого соціально-правового інституту зумовлює актуальність досліджень, спрямованих на вивчення досвіду організації державної служби в європейських країнах з метою розробки пропозицій щодо його впровадження в умовах України. Підводячи підсумки роботи, необхідно зазначити, що основна мета дослідження була досягнута – було визначено шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби України в контексті європейської інтеграції.

За результатами дослідження державної кадрової політики України у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. З'ясовано стан наукового дослідження державної кадрової політики у сфері державної служби. Отримані результати досліджень дають можливість сформулювати рекомендації щодо їх практичного використання. Державна кадрова політика має стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей цих рівнів. Саме тому було б доцільно розробити державні заходи щодо кадрового забезпечення окремо для різних сфер діяльності, в яких визначити шляхи, механізми і фінансові джерела вирішення найактуальніших стратегічних завдань.

Визначити й закріпити юридичний і соціальний статус систем професійної освіти, розробити законопроекти про підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації трудових ресурсів за державним замовленням, про кадрове забезпечення системи безперервної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців усіх сфер. Планувати потреби у професійній освіті, використовуючи дані сучасних соціологічних

досліджень стану розподілу кадрів у державі. Створити необхідний інформаційний простір і сучасну статистичну базу даних для їх використання в практиці кадрового управління в Україні.

2. Досліджено поняття та складові державної кадрової політики. В результаті чого робимо висновки, що, державна кадрова політика – це державна стратегія в сфері формування, розвитку і раціонального використання трудових ресурсів країни. Державна кадрова політика є складовою частиною внутрішньої і зовнішньої політики держави, формується на основі і в рамках загальнодержавної політики. Важливою проблемою сучасної державної кадрової політики є визначення її суб'єктів та об'єктів, характеру їх взаємодії. Суб'єктами державної кадрової політики в Україні нині є численні соціально-правові інститути: народ, держава, громадські, господарські та підприємницькі структури, інші господарюючі суб'єкти, органи місцевого самоврядування та ін. В процесі формування та реалізації державної кадрової політики в Україні на сьогодні, на жаль, існує цілий ряд проблем. Це пов'язано, перш за все з тим, що не сформована концепція державної кадрової політики, а її доктрина в цілому ущербна, має ряд суттєвих недоліків. Методологія ж не передбачає дієвих методик, технік та процедур відбору, підбору, оцінки, виховання, просування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

3. Проаналізовано європейський досвід здійснення державної кадрової політики у сфері державної служби. Такий досвід має як теоретичне, так і практичне значення для запровадження реформованих елементів у державній службі України. Серед перспективних досліджень і подальших розвідок даної проблеми виникає необхідність у конкретних науково-методичних розробках з удосконалення системи незалежного добору кадрів на державну службу, а також у виокремленні конкретних вимог, як професійних, так і особистісних. Ці вимоги слугували б своєрідними критеріями при доборі на державну службу та кадрових переміщеннях працівників, що сприяло б удосконаленню

забезпечення органів державної влади України підготовленими кадрами на демократичних засадах верховенства закону та права.

4. Розглянуто нормативно-правову базу забезпечення реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби. Необхідно законодавчо закріпити розподіл на політичні і адміністративні посади, закласти засади такого розподілу обов'язків, який буде стимулювати посилення виконавської дисципліни в апараті державних органів.

5. Здійснено дослідження сучасного стану та проблеми державної кадрової політики у сфері державної служби. В результаті дослідження одним з пріоритетних напрямків збереження і збагачення кадрових ресурсів України визначено створення по суті нової системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів, в першу чергу керівних кадрів та спеціалістів для державного та місцевого управління. Механізм реалізації державної кадрової політики зможе успішно діяти тільки при наявності: науково обґрунтованої концепції сучасної державної кадрової політики; законодавчої, нормативної, організаційної, науково-інформаційної та навчально-методичної бази; органів і організацій від центрального до місцевого рівня, які займаються кадровими питаннями і здатні реалізувати державну кадрову політику.

6. Визначено шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби в контексті європейської інтеграції. В результаті дослідження практики зарубіжних країн, зокрема тих, що входять до Європейського Союзу, засвідчуємо, що ефективність державної служби залежить не лише від відповідного законодавчого забезпечення, а й від функціонування певних представницьких структур державних службовців, які забезпечують їх надійний правовий та соціальний захист, дбають про «чистоту» кадрів, сумлінне виконання ними службових обов'язків, дотримання тих високих вимог, що визначають функціонування державної служби у кожній цивілізованій країні. Тому нагальною потребою є необхідність створення специфічного об'єднання

саме для такої категорії трудящих з відповідною організацією та функціями. Оскільки цей процес, його можна було б розмежувати на кілька етапів, відповідно до розв'язання тих чи інших проблем державних службовців на кожному з них. На першому етапі, тобто вже найближчим часом, можна було б створити спеціальний сектор із розгляду індивідуальних звернень державних службовців в організаційному відділі Національного агенства України з питань державної служби. Другим етапом цієї важливої роботи могло б стати створення спеціальної технічної комісії в Координаційній раді з питань державної служби при Президентові України, яка б мала незалежний статус, вводила до свого складу представників Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів, Міністерства юстиції, Міністерства фінансів, інших міністерств та відомств, Національного агенства України з питань державної служби. І, нарешті, головний і найбільш тривалий етап – це етап створення спеціальної спілки чи об'єднання, які безпосередньо захищали б права державних службовців. Причому тут може бути використано два варіанти: або створюється власна профспілка державних службовців з усіма властивими їй функціями, або спеціальне об'єднання на зразок Німецької спілки державних службовців, яка являє собою громадське об'єднання з профспілковими функціями.

Однак слід мати на увазі, що при створенні і профспілки, і громадського об'єднання крім традиційних функцій соціального захисту колективних інтересів, інформування про напрями діяльності, представлення професійних запитів членів в обох випадках дуже важливою є функція колективної відповідальності за моральну чистоту рядів державних службовців, додержання ними високих професійно-етичних принципів. Прозорість влади – одна з головних засад громадянського суспільства та правової держави. Тому й нинішня кадрова політика передбачає, що система державного управління має бути прозорою для суспільства. Шляхи до подальшого формування прозорої влади окреслені в Указі Президента України «Про додаткові заходи щодо

забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади». Органи виконавчої влади зобов'язані систематично і своєчасно висвітлювати інформацію про свою діяльність, підготовлені й ухвалені нормативно-правові акти, а також забезпечувати доступність такої інформації для широкої громадськості. Це унеможливлуватиме прийняття та введення в дію неякісних чи хибних управлінських рішень. З другого боку, доступність такої інформації дасть змогу людям точніше оцінити дії органів виконавчої влади чи окремих посадових осіб. У свою чергу, це дасть можливість оперативніше і обгрунтованіше впливати на роботу органів державної влади. Такі процеси вже відбуваються. Вони активно сприяють наближенню державної служби в Україні до світових вимог і стандартів, прискоренню інтеграції України до європейського та світового співтовариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р., Кравець В. Р. Державна служба в Україні: навч. посіб. / Нац. ун-т "Одес. юрид. акад.", Криворіз. ф-т. Одеса : Фенікс, 2012. 179 с.
3. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., каф. держ. упр. і менедж. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
4. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ. О. М Шаленко. Київ : Міленгум, 2004. 128 с.
5. Воронько О. А. Державна кадрова політика України: принципи її формування. *Вісник Української Академії державного управління*. 1999. № 4. С. 60-68.
6. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
7. Гомаль В. П., Чукаєва В. О. Державна служба : конспект лекцій. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. 314 с.
8. Державна служба в Україні : зб. нормат. актів. Київ : Юрінком Інтер, 2002. 352 с.
9. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти : навч. посіб. / [Ю. П. Сурмін та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. Київ : НАДУ, 2011. 202 с.
10. Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства : монографія / [С. В. Ківалов та ін.] ; за заг. ред. С. В. Ківалова, Л. Р. Білої-Тіунової ; Нац. ун-т "Одес. юрид. акад.". Одеса : Фенікс, 2013. 436 с.

11. Дубенко С. Державна кадрова політика в регіонах. *Вісник Української Академії державного управління*. 2001. № 3. С. 226-230.
12. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. *Збірник наукових праць УАДУ*. Київ, 2000. Вип. 2. Ч. III. С. 50-53.
13. Дубенко С. Кадрова політика – пріоритетний напрям створення дієздатного державного апарату. *Україна: поступ у XXI століття*. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. С. 102-110.
14. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2. С. 65-83.
15. Загальні правила поведінки державного службовця. *Вісник державної служби України*. 2000. № 4. С. 5-9.
16. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта і управління*. 2002. Т. 5, № 4. С. 41-60.
17. Карпенко С. Реформування державної служби України в контексті досвіду Великобританії. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2006. № 2. С. 40-53.
18. Кемел М., Жолшибеков Н. Професіоналізація кадрів в системі державної служби республіки Казахстан. *Унів. наук. записки : часопис Хмельн. ун-ту упр. та права*. 2008. № 2 (26). С. 304-309.
19. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 381-418.
20. Конституційні акти Європейського Союзу / упоряд. Г. Друзенко ; за заг ред. Т. Качки. Київ : Юстініан, 2005. Ч. I. 512 с.
21. Концепція державної кадрової політики в сучасній Україні. *Персонал*. 2002. № 10. С. 40-43.
22. Кордун О. О., Ващенко К. О., Павленко Р. М. Особливості виконавчої влади в пострадянській Україні. Київ : МАУП, 2000. 248 с.

23. Кучма Л. Д. Європейський вибір: Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України. *Урядовий кур'єр*. 2002. 4 черв. (№ 100). С. 5-12.
24. Малиновський В. Державна служба: теорія і практика. Київ : Атіка, 2003. 160 с.
25. Матківський В. А. Кадрова політика державної служби в Україні: шляхи реформування. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2000. № 4. С. 68-77.
26. Мельник О. Державний службовець: право на соціальний захист. *Людина і влада*. 2000. № 1-2. С. 17-21.
27. Морально-етичні засади розвитку державної служби України : європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.] ; за заг та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 272 с.
28. Нагребецька І. Державна служба: шляхи реформування. *Урядовий кур'єр*. 2000. 8 серпня. С. 5.
29. Нижник Н., Биков Л., Коваленко С. Організаційно-правові питання кадрового забезпечення апарату виконавчих органів. *Командор*. 1999. № 3-4. С. 5.
30. Нижник Н., Лемак В., Задорожна М. Реформування державної служби в Словацькій Республіці. *Вісник державної служби*. 2002. № 3. С. 64-69.
31. Нижник Н. Роль кадрової політики в реалізації функцій держави. *Вісник Академії правових наук України*. 2002. № 3. С. 9-16.
32. Олуйко В. Нормативно-правові засади формування регіональної кадрової політики. *Вісник державної служби України*. 2000. № 2. С.64-71.
33. Олуйко В. Особливості формування кадрової політики: регіональний аспект. *Вісник державної служби України*. 2000. № 1. С. 70-76.
34. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіонах України. *Вісник державної служби України*. 2002. № 2. С. 79-82.

35. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / НАДУ при Президентіві України. Київ, 2001. 36 с.

36. Павленчик П., Цимовський Б. Службова кар'єра державного службовця: визначення і особливості. *Вісник державної служби України*. 1999. № 1. С. 86-98.

37. Про внесення доповнень до Програми кадрового забезпечення державної служби : Указ Президента України від 2 черв. 1998 р. № 581. *Вісник державної служби*. 1998. № 2. С. 31.

38. Про заходи щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2002 р. : Указ Президента України від 19 листоп. 2001 р. *Вісник державної служби*. 2001. № 4. С. 5-8.

39. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. С. 426-443.

40. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599. *Урядовий кур'єр*. 2000. 19 квіт. (№ 72). С. 14-16.

41. Професійна державна служба: що зроблено і що далі?: Публічна доповідь про основні результати діяльності у 2008 році / Голов. упр. держ. служби України ; Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу. Київ, 2009. 48 с.

42. Рачинський А. До питання систем оплати праці державних службовців. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 376 с.

43. Рашитова Н. Системи добору й підготовки персоналу: закордонний досвід. *Актуал. пробл. держ. упр.*: зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 4 (34). С. 239-242.

44. Решетніченко А. В. Генеза управління суспільством. *Грані*. 2000. № 1. С. 41-48.

45. Серьогін С. М. Влада і державна служба: історичний аспект. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 194 с.
46. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Поняття державної кадрової політики і принципів її здійснення. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 2. С. 3-9.
47. Соколовський С. Зарубіжний досвід професійного добору працівників органів публічного адміністрування. *Актуал. пробл. держ. упр.*: зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 4 (34). С. 243-248.
48. Соколовський С. Інтелектуалізація праці державного службовця як соціальний концепт. *Актуал. пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 1 (35). С. 253-259.
49. Уткін Є. А. Світовий досвід в сфері державного управління та його кадрова складова. Одеса : Оптімум, 2001. 89 с.
50. Чмига В. Основні напрями здійснення реформування держави у Франції. *Сусп. реформи та становлення громад. сусп-ва в Україні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 30 трав. 2001 р. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ, 2001. Т. 2. С. 322-325.
51. Щьокін Г. Соціальна теорія та кадрова політика : монографія. Київ : МАУП, 2000. 576 с.
52. Юношева В. А. Деякі аспекти формування регіональної кадрової політики. *Збірник наукових праць УАДУ*. Харків, 2001. Вип. 1. Ч. II. С. 42-52.
53. Яковенко О. Сучасна кадрова політика: регіональний аспект. *Вісник УАДУ*. 2000. № 3. С. 5-9.
54. Якубовський О. П., Приходченко Л. Л. Кадри, еліти, лідерство. Одеса : Optimum, 2001. 171 с.
55. Biuletyn Informacji Publicznej : Kancelaria Prezesa Rady Ministrow. URL : www.dsc.kprm.gov.pl.

56. Bundesbeamtengesetz (BBG) Ausfertigungsdatum: 14.07.1953 Stand: Neugefasst durch Bek. v. 31. 3.1999 I 675; zuletzt geandert durch § 62 Abs. 1 G v. 17.6.2008 I 1010. URL : www.gesetze-im-internet.de.

57. Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007–2013: (Strona główna). URL : www.dsc.kprm.gov.pl.

58. USTAWA z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych. – Gazeta Samorządu i Administracji. URL : www.samorzad.infor.pl.

59. USTAWA z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. – Kancelaria Sejmu. URL : www.ksap.home.pl.

60. Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten (Bundeslaufbahnverordnung-BLV) Ausfertigungsdatum: 15.11.1978 Stand: Neugefasst durch Bek. v. 2. 7.2002 I 2459, 2671; zuletzt geandert durch Art. 2 Abs. 24 G v. 5.12.2006 I 2748. URL : www.gesetze-im-internet.de.