

Національна академія державного управління
при Президентіві України

*Управління організації фундаментальних
та прикладних досліджень*

*Кафедра філософії, теорії
та історії державного управління*

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І КАДРОВА ПОЛІТИКА

Наукова розробка

Київ
2015

УДК 35.07/.08
Д36

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентові України
(протокол № 221/2-3 від 24 лютого 2015 р.)*

Авторський колектив:

***Р. В. Войтович, В. В. Карлова, А. П. Рачинський, М. І. Пірен, І. Л. Шульга,
О. Л. Линдюк, В. А. Побережна.***

Рецензенти:

М. В. Канавець, кандидат наук з державного управління, директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу Національного агентства України з питань державної служби;

В. Л. Федоренко, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри державної служби і кадрової політики НАДУ.

Державна служба і кадрова політика : наук. розробка / [авт. кол. : Р. В. Войтович, В. В. Карлова, А. П. Рачинський та ін.] ; за заг. ред. Р. В. Войтович. – К. : НАДУ, 2015. – 56 с.

Наукова розробка виконана в рамках комплексного наукового проєкту “Державне управління та місцеве самоврядування”. В основу покладено результати НДР “Державна кадрова політика як інструмент суспільного розвитку” (ДР № 0114U002862).

Розкриваються сутність та особливості реалізації кадрової політики у сфері державної служби.

Призначена для забезпечення навчального процесу за спеціальностями освітньої галузі “Державне управління”, а також підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

УДК 35.07/.08

ВСТУП

Кадрова політика виступає важливою складовою політики держави щодо забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Сьогодні стає очевидним, що Україні потрібна сучасна ефективна державна кадрова політика в системі державного управління, спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на державній службі висококваліфікованих фахівців, створення умов для реалізації ними свого професійного потенціалу, успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі ефективного функціонування органів державної влади. Удосконалення кадрової політики в системі державного управління стає тим фактором, що впливає на ефективність роботи органів державного управління, сприяє вирішенню завдань формування економічно і соціально стабільного суспільства.

Об'єкт дослідження – державна кадрова політика у сфері державної служби.

Предметом дослідження є напрями та механізми реалізації кадрової політики у сфері державної служби України як інструменту суспільного розвитку та стабільного розвитку держави.

Метою наукової розробки є обґрунтування теоретико-методологічних засад кадрової політики у сфері державної служби України як необхідної умови суспільного розвитку, стабільного розвитку Української держави.

Виходячи з поставленої мети основними завданнями дослідження є наступні:

- з'ясувати сутність кадрової політики у сфері державної служби як інструменту суспільного розвитку;
- обґрунтувати цілі, принципи, завдання, функції кадрової політики у сфері державної служби;
- визначити основні напрями кадрової політики у сфері державної служби на сучасному етапі;

– розкрити інструменти і механізми реалізації кадрової політики у сфері державної служби, спрямовані на забезпечення її можливостей як інструменту суспільного розвитку.

Новизна роботи. Визначено шляхи розвитку кадрової політики у сфері державної служби України, а саме: адаптація національного законодавства до законодавства ЄС; застосування меритократичного принципу формування державної кадрової політики у сфері державної служби України; розмежування політичних і адміністративних посад. Доведено доцільність запровадження зарубіжного досвіду в частині конкретних науково-методичних розробок з удосконалення системи незалежного добору кадрів у систему державної служби, виокремлення конкретних професійних та особистісних вимог до кандидатів на державну службу. Для забезпечення якісного добору кадрів запропоновано створити центр незалежного тестування, що здійснюватиме конкурсний відбір кандидатів на державну службу.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Поняття державної служби: основні концепції, підходи, теорії

Державна служба – це професійна діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави особами, які мають посади в державних органах та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів (ст.1 Закону України “Про державну службу”, 1993).

Державна служба професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг (Закон України “Про державну службу”, 2011 р.).

Типові визначення державної служби:

- механізм формування, реалізації і удосконалення інститутів державної влади і управління;
- інструмент і технологія державного управління, реалізація функцій держави;
- публічний інститут реалізації державної влади;
- єдність правового, соціального і організаційного інститутів, регулюючих здійснення державної влади;
- система державних органів, що мають службовців, які виконують завдання держави;
- система правового регулювання діяльності та відносин службовців органів державної влади щодо забезпечення та виконання їх повноважень;
- спосіб і форма реалізації зв'язків та відносин між державою, громадянським суспільством та людиною;
- сукупність процесів і процедур державно-службових відносин;
- публічно-правові відносини між державою як роботодавцем і державним службовцем як найманим працівником;
- особливий вид професійної, управлінської діяльності – адміністративної або апаратної.

Основні підходи до державної служби:

В сучасній нації державного управління існують два підходи щодо визначення дефініції державної служби: **широкий і вузький**.

Широкий. Державна служба – це служба в державних підприємствах, установах і організаціях (державних навчальних закладах, державних закладах охорони здоров’я тощо).

Вузький. Вузький аспект даного поняття визначений у статті 1 Закону “Про державну службу”

Процесуальний підхід до державної служби як (за С.Дубенко):

Професійна діяльність працівників органів щодо виконання покладених на них посадових функцій	(така діяльність проявляється двоюко – як реалізація функцій держави і як реалізація потреб громадян у державі);
Процес функціонування державних органів у межах їх компетенції;	
Здійснення цілей, функцій та законів держави, тобто це – об’єктивне суспільне явище, яке не можна розглядати лише як діяльність державних службовців і органів управління.	При цьому державний апарат виступає як єдине ціле, як інститут громадянського суспільства;
У структурному аспекті державна служба – це система органів держави, кожен з яких відповідно до предмету його компетенції може бути названий службою.	Це, наприклад, митна служба, служба безпеки, служба експортного контролю, служба зайнятості населення, дипломатична служба тощо;
В організаційному аспекті державна служба являє собою систему державних посад, які відрізняються статусом, повноваженнями, підпорядкованістю, кваліфікаційними вимогами тощо, причому державні посади об’єднуються в систему не лише ієрархічними схемами, але і схемами посадового просування.	Тобто для того, щоб стати механізмом реалізації функцій державного управління, державна служба повинна стати дійовим інструментом упорядкування самого державного апарату;
В інституційному аспекті державна служба – це правова, а також етична нормативна система, яка забезпечує реалізацію цілей, функцій, законів держави.	Завдяки своїй етичній стороні вона не може бути зведена лише до державно-правового інституту, а набуває загальнокультурного, у тому числі, історичного, традиційного, соціального статусу;
Соціальний аспект державної служби є інтегруючим фактором щодо всіх попередніх.	Об’єктивна природа державної служби як соціального інституту зумовлена зміною призначення нової держави громадянського типу, в якій державна служба – це вже не апарат класового насильства, а суттєвий чинник консолідації суспільства. У цьому полягає сутність державної служби як соціального інституту

☛ Державна служба є складним соціально-правовим інститутом, який являє собою систему правових норм, що регулюють державно-службові відносини, тобто права, обов’язки, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, проходження державної служби тощо.

Основні аспекти державної служби (Ю.М.Стариков):

1. **Соціальний.** Державна служба як соціальна категорія – це професійне здійснення за дорученням держави громадсько-корисної діяльності особами, які обіймають посади в державних організаціях;

2. **Політичний.** Державна служба як діяльність з реалізації державної політики, досягнення відпрацьованих усіма політичними силами державно-політичних цілей і завдань у суспільстві і державі;

3. **Соціологічний.** Державна служба – це практична реалізація функцій держави, компетенції державних органів;

4. **Правовий.** Юридичне встановлення державно-службових відносин, при реалізації яких і досягається практичне виконання посадових обов'язків, повноважень службовців і компетенції державних органів.

5. **Організаційний.** Державна служба являє собою систему, яка складається з таких елементів, як формування організаційних і процесуальних засад діяльності державного апарату, побудова і правовий розклад ієрархії посад, виявлення, оцінка, стимулювання і юридична відповідальність відповідальних працівників.

6. **Моральний.** Державна служба розглядається з точки зору етичних засад.

Методологічні підходи до державної служби:

Державна служба як інститут, який об'єднує державу та суспільство, громадянина та державу.

Державна служба забезпечує управління суспільними справами, регулювання суспільних проблем.

Державна служба як елемент механізму державного управління.

Державна служба як важливий адміністративно-правовий інститут, який забезпечує розвиток державного управління.

В поняття державна служба в юридичній літературі вкладається виконання працівниками державних організацій (органів, підприємств, закладів та установ) трудової діяльності відповідно до посади, яку вони обіймають і яка спрямована на виконання завдань та функцій держави, які оплачуються нею. Відповідно до даного підходу державними службовцями вважається всі службовці в межах будь-якої державної організації.

☛ Завдання державної служби зумовлюються функціями держави і полягають у забезпеченні внутрішньої і зовнішньої без-

пеки, ефективного функціонування інфраструктури економіки, національної сфери та ін.

☛ На державну службу покладено відповідальність за збереження стабільності та принципів правової держави, забезпечення свобод окремих громадян, тобто цілей, закріплених Конституцією України.

☛ Соціальним призначенням державної служби є створення умов для ефективної діяльності державних органів домагатися оптимального поєднання особистих, групових і державних інтересів, висловлювати і захищати інтереси всіх верств населення. Вона має стати повсякденним каналом зв'язку держави та народу, їх взаємодії. Подібний підхід здатний забезпечити тільки такий державний апарат і такий його персонал, який зможе обґрунтовано висувати зрозумілі для людей норми поведінки та праці.

1.2. Теоретичні проблеми державної служби

Важливі проблеми державної служби:

– роль і місце державної служби в системі державного управління;

- сутність, характер і призначення державної служби;
- цілі, завдання і функції державної служби;
- класифікація державної служби;
- принципи функціонування державної служби;
- моделі державної служби.

Ознаки державної служби:

- це різновид державної, суспільно-корисної діяльності;
- здійснюється на професійній основі особами, які обіймають посади в державних органах;
- спрямована на практичне виконання завдань та функцій держави;
- за виконану роботу особи отримують державну платню.

Підходи розуміння сутності державної служби:

Політичний. Політичний характер проявляється у реалізації державними службовцями завдань, які стоять перед державним органом чи його структурному апараті, в якому вони працюють.

Інституційно-правовий. Державна служба – соціально-правовий інститут.

Завдання державної служби

Досягнення стійкості засад і цілісності держави	Державний апарат має поряд з виконанням вимог конституції та законів України виконувати постанови органів державного управління. У цьому полягає основний обов'язок держслужби, який забезпечує управління державою
Забезпечення ефективності діяльності державних органів на основі постійного вдосконалення функціонування апарату	Вагомим завданням державної служби є, впровадження нових досягнень науки, прогресивних методів вирішення управлінських завдань
Подальшу демократизацію шляхів формування та діяльності апарату	Викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи чиновників

Цілі державної служби:

Політично-адміністративні – спрямовані на зміцнення держави, ефективний розподіл повноважень між гілками влади, результативне виконання повноважень державними органами, забезпечення стабільного розвитку держави, створення прямого і зворотного зв'язку держави з громадським суспільством.

Соціальні – спрямовані на підтримання і розвиток соціальних сфер, забезпечення виконання соціальних зобов'язань, зниження рівня безробіття.

Економічні – спрямовані на проведення стабільної економічної політики, зниження витрат на утримання державного апарату.

Правові – спрямовані на забезпечення правотворчої діяльності, дотримання законодавства.

Організаційні – спрямовані на організаційно-технічне забезпечення державних органів, підвищення професійного рівня державних службовців.

☪ Функції, притаманні державній службі як суспільному інституту, відображають її роль і призначення в суспільстві. Вона має забезпечити ефективне функціонування усіх трьох гілок влади, з її допомогою можуть бути реалізовані інтереси, права і свободи громадян.

Функції державної служби

– забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;

– залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі кадрів;

- побудову кар'єри та просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців;
- професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою;
- забезпечення зв'язків з громадськістю.

Класифікація функцій державної служби:

За сферою діяльності:

- управлінська (адміністративна);
- організаційно-розпорядницька;
- соціальна;
- правова;
- економічна;
- освітня;
- культурна.

За галуззю діяльності (В.Д.Граждан):

– *інформаційні*: пізнавально-аналітична; оцінювально-експертна; прогнозно-цільова; документально-архівна; морально-правова.

– *організаційні*: корпоративно-технологічного забезпечення; комунікабельно-комп'ютерного забезпечення.

– *технологічні*: підготовка, прийняття та виконання рішень, що стосуються вирішення завдань держави.

За гранями державної служби:

– *як професійна діяльність* (практичне виконання завдань держави, організація роботи);

– *як соціальний інститут* (вироблення соціальних послуг, реалізація потреб та інтересів, захист прав та свобод людини і громадянина);

– *як правовий інститут* (дотримання законодавства, регулювання правового статусу державних службовців);

– *як публічно-правовий інститут* (зв'язок державної служби з суспільством; соціальні гарантії захисту державних службовців).

За зв'язком державної служби з технологічними процесами:

- прогностична;
- організаційна;
- розпорядницька;
- координаційна;
- контрольна.

За правовою складовою:

- правотворчу;
- правозастосовна;
- регулятивна;
- правозахисна.

☛ Принципи державної служби вперше були сформульовані в Законі України “Про державну службу”. Вони закріплюються також в інших нормативних актах: у Конституції України, Законах України, Указах Президента, постановах і розпорядженнях Кабінету Міністрів України.

Принципи державної служби:

- служіння народу України;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- отримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування;
- демократизму і законності;
- пріоритету прав людини і громадянина;
- персональної відповідальності за виконання службових обов’язків і дисципліни;
- дотримання прав підприємств, установ і організацій та об’єднань громадян;
- загальнодоступність державної служби;
- рівність прав громадян на державну службу;
- змінюваність державних службовців.

Моделі державних служб:

- політична;
- адміністративна;
- ліберальна;
- сервісна.

Види державної служби:

- служба в органах законодавчої, виконавчої та судової влади;
- цивільна (в органах законодавчої, виконавчої влади)
- мілітаризована (воєнна) служба;
- спеціалізована (військова, дипломатична, митна, в правоохоронних органах та ін.).

Основні ознаки мілітаризованої служби:

- професійним обов'язком цієї категорії осіб є захист життя і здоров'я людей;
- забезпечення безпеки громадян і встановленого порядку управління, матеріальних цінностей;
- охорона громадського порядку і правопорядку;
- на державну службу мілітаризованого характеру поступають, як правило, після досягнення вісімнадцяти років (виключенням є навчання в спеціалізованих відомчих навчальних закладах);
- наявність спеціальних особливих дисциплінарних статутів, положень про дисципліну;
- ці службовці мають особливі умови вступу на службу, її проходження, присвоєння спеціальних звань, проведення атестації і припинення служби;
- особливий порядок притягнення до правової відповідальності (особливо адміністративної і матеріальної).

Цивільна служба поділяється на: загально-функціональну (тобто діяльність, яка не відрізняється своєю специфікою, має загальний характер); **спеціальну** (судова, дипломатична, діяльність державного нотаріуса).

☞ Цивільна і мілітаризовані служби можуть включати в себе різні підвиди, які об'єктивно необхідні державі і створені для реалізації спеціальних функцій і особливої внутрішньогалузевої компетенції.

Джерела правового регулювання державної служби:

Конституція України (визначає головні принципи державної служби, статус Президента України, Голови Верховної Ради та його заступників, народних депутатів України, Прем'єр Міністра України, членів Кабінету Міністрів України, Голови та членів Конституційного суду тощо. Крім того статус цих осіб визначається низкою законів).

Закони України: “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції”, “Про дипломатичну службу”, “Про судоустрій і статус суддів”, “Про міліцію”, “Про прокуратуру”, “Про державну виконавчу службу”, “Про загальний військовий обов'язок і військову службу”, Статути Збройний Сил України, кодифікованими законодавчими актами тощо.

Положення, затверджені постановами Кабінету Міністрів України: “Про проходження служби рядовим і начальницьким

складом органів внутрішніх справ України”, “Про порядок обчислення вислуги років, призначення та виплати пенсій і грошової допомоги особам офіцерського складу, прапорщикам, мічманам, військовослужбовцям надстрокової служби та військової служби за контрактом, особам начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ та членам їх сімей”.

Укази Президента України, які затверджують: “Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців” та ін.

Накази керівників центральних органів виконавчої влади, які врегульовують деякі питання державної служби в органах, їм підпорядкованим.

Закон України “Про державну службу” (1993). Він спрямований на врегулювання суспільних відносин, що охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу. Він є першим законодавчим актом в історії України, спрямованим на врегулювання однієї із найважливіших сторін діяльності держави. У ньому вперше на офіційному рівні сформульовано поняття державної служби, загальні засади її проходження в Україні, поняття посадової особи. Уперше у законодавстві України про державну службу закріплено етику поведінки державного службовця, що має велике теоретичне та практичне значення.

☉ Правовий статус Президента, Голови Верховної Ради та його заступників, голів постійних комісій Верховної Ради та їх заступників, народних депутатів України, Прем’єр-міністра, членів уряду, голови та членів Конституційного Суду, голови та суддів Верховного Суду, Генерального прокурора та його заступників регулюється Конституцією України та спеціальними законами.

1.3. Історичний досвід розвитку державної служби в Україні

☉ Державна служба як спеціалізована сфера діяльності державних службовців виникає разом з державою, тісно пов’язана з розвитком державного механізму і функцій держави.

☉ Чим більше розвивалася держава, тим досконаліше та складнішою стає державна служба, її правове та організаційне забезпечення.

❶ Державна служба не може розглядатися окремо від етапів становлення та розвитку держави.

Етапи становлення державної служби:

I етап – *період Київської Русі* – виникнення державної служби. Посади державних службовців не є чітко визначеними, замінюються на основі правонаступництва або шляхом призначення чи обрання. Державні службовці виконують особисту волю князя в зв'язку з підлеглистю йому, обумовленою політикою сили та примусом. Від часів ранньофеодальної Русі до її повного роздроблення в сфері державної служби відбулося зміщення акцентів влади з єдиної всезагальної влади великого князя до посилення влади місцевих князів та феодалів. Князь уособлював собою “старшого, поважного князя”. Змінився і характер підлеглих державних службовців, вони отримували все більше влади.

II етап – *період Галицько-Волинської держави* не приніс суттєвих змін в сам процес становлення державної служби, однак служба на державних посадах набирає більше рис самостійності, при цьому посадові особи виконують свої функції на постійній основі за окрему винагороду, що обумовлює створення більш відокремленої правової організації, яка все більше наділяється ознаками сучасної державної служби.

III етап – *період Козацької держави* – державна служба в ці часи характеризується сталістю, чіткістю повноважень та функцій державних службовців, ієрархічністю посад, підпорядкованістю підлеглих не на основі особистої залежності, а в силу займаної посади, сплачуваністю. Державна служба стала інструментом ефективного управління державою, а державні службовці впроваджували інтереси держави через відповідні козацькі державні органи на чітко визначених посадах. Державна служба цього етапу є професійною, спеціалізованою діяльністю в інтересах держави. На цьому етапі відбулося повне оформлення державної служби на теренах України.

IV етап – *бездержавницький* – українська державна служба була уніфікована з державною службою Російської Імперії, втратила власну систему державного управління, перейняла імперську.

V етап – *Україна в складі Радянського Союзу* – вказаний період мав великий вплив на формування відношення суспільства до державної служби, державних службовців. Діяльність державних службовців характеризується чітким виконанням ними завдань керівництва.

VI етап – сучасний – розвиток професійної державної служби, створення оптимальної структури державної служби та забезпечення її ефективної роботи шляхом реформування адміністративної системи, впровадження нової кадрової політики, підтримання та розвитку професійності державних службовців

Розділ 2

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ ІНСТИТУТ ТА СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Державна служба як соціальний інститут

Державна служба – складний соціальний феномен.

Соціальний інститут – сукупність правил, принципів, норм, приписів, які регулюють різноманітні форми людської діяльності та організують їх у систему ролей і статусів.

Поняття “служба” в соціальному розумінні слова має кілька значень:

- вид суспільної діяльності людей;
- робота, знання службовця, місце його роботи;
- вольове, інтелектуальне, психологічне, фізичне та інше напруження людини;
- відомча підпорядкованість;
- самостійне відомство, організація.

В.І.Даль визначив поняття “служба” ширше, пов’язавши його з такими поняттями, як: “користь”, “послуга”, “корисна справа”, “життя для інших”.

З давніх часів на Русі “служить” означало бути придатним, корисним, потрібним, необхідним, виступати знаряддям для досягнення відповідної цілі, а також під службою розумілося відношення обов’язку, вірності надання послуг, захисту чийхось інтересів.

Державна служба як соціальний інститут це:

– історично сформована, стійка форма організації спільної діяльності людей, які знаходяться на державній службі;

– особливий вид соціальної практики, направлений в кінцевому підсумку на реалізацію функцій держави, на забезпечення прав і свобод громадян, на створення сприятливих соціальних умов для їх гідного життя;

– функція особливого соціального прошарку людей – державних службовців, яким притаманні свої корпоративні інтереси, соціальні потреби та інтереси;

– зріз суспільних відносин, що виникають у процесі виконання державним апаратом функцій по забезпеченню зв'язку держави і громадського суспільства;

– інструмент формування і підвищення рівня соціального статусу державних службовців;

– носій культури і традицій суспільства, необхідної моралі й духовності.

Особливості, які притаманні державній службі як соціальному інституту:

Соціальний характер передбачає собою соціальну сферу професійної діяльності державних службовців, яка спрямована на виконання повноважень держави і державних органів.

Соціальна орієнтація. Її пріоритетами є реалізація соціальних (сервісних) функцій держави, спрямованих на вироблення соціальних послуг для населення.

Соціальна природа передбачає собою особливу соціальну групу державних службовців, які мають свої корпоративні потреби та соціальні інтереси.

Соціально-політична цінність покликана захищати права і свободи людини й громадянина.

Службовці через службу державі служать суспільству. Суспільство утримує інститут державної служби за рахунок податкових перерахунків.

Соціальний характер державної служби визначається:

<i>Сутність політичного устрою і політичного режиму в державі</i>	в державі з тоталітарним режимом діяльність державного апарату є мілітаризованою, заформалізованою, суворо централізованою та спрямованою проти громадського суспільства. Демократичний режим передбачає справжній соціальний характер державної служби, оскільки орієнтований на дотримання прав і свобод, інтересів, потреб людини й громадянина та суспільства в цілому;
---	---

<i>Процедурами і технологією управлінської діяльності службовців</i>	демократичні процедури: > колективний характер формування та прийняття найбільш важливих адміністративних рішень; > звітність і контроль за порядком виконання прийнятих рішень; > наявність прямого і зворотного зв'язку з громадським суспільством; > демократична форма керівництва державними службовцями.
<i>Професійним рівнем розвитку державних службовців, їх якісною характеристикою</i>	соціальний характер державної служби визначається: > <i>політичними якостями</i> – патріотизмом, обов'язком і здатністю визнавати та підтримувати конституційний порядок, відданим служіння суспільству і державі; > <i>професійними якостями</i> – професіоналізмом, компетенцією; > <i>діловими якостями</i> – організаційськими та інтелектуальними здібностями; > <i>моральними якостями</i> – чесністю, правдивістю, непідкупністю, відкритістю; > <i>особистими якостями державних службовців</i> – психофізіологічними та комунікабельними.

Соціальні цілі державної служби:

- забезпечення суспільного добробуту,
- здійснення політики соціального партнерства,
- реалізація соціальних завдань та функцій.

Соціальні завдання державної служби:

- реалізація інтересів, прав і свобод людини й громадянина;
- ефективна реалізація соціальних завдань та зобов'язань держави перед суспільством;
- надання державних соціальних послуг;
- боротьба з безробіттям;
- боротьба із злочинністю;
- боротьба з корупцією;
- посилення соціального захисту населення;
- підтримка соціально незахищених верств населення;
- вирішення соціальних конфліктів в суспільстві;
- регулювання соціального статусу державного службовця;
- формування корпусу державних службовців у відповідності до вимог чинного законодавства.

Соціальні функції державної служби:

- функція соціальної організації;
- функція соціальної комунікації;
- функція соціальної інформації;

- функція соціального регулювання;
- функція контролю;
- освітня функція;
- виховна функція.

Соціальний характер державної служби можна розділити на три рівні:

Вищий рівень	
<i>Рівень суспільства і держави</i>	держава є соціальною, тому має проводити ефективну, результативну соціальну політику. Реалізація соціальних функцій держави є пріоритетним завданням державної служби.
Середній рівень	
<i>Рівень державної служби як системи</i>	соціальна група людей – державних службовців, які займаються даним видом професійним діяльності.
Нижчий рівень	
<i>Рівень соціального статусу державного службовця</i>	державні службовці формують соціальну групу, яка має свої особливості: наявність адміністративної влади, особливий правовий статус, високий рівень організованості і нормативного забезпечення професійної діяльності, високий рівень службової дисципліни і юридичної відповідальності, високий рівень професіоналізму, володіння інформацією та ін.

2.2. Державна служба як правовий інститут

Державна служба як правовий інститут – сукупність юридичних норм, які регулюють питання виникнення, організації та функціонування органів державної влади та державних службовців, їх правовий статус та діяльність щодо реалізації Конституції та інших актів законодавства України.

Правовий інститут державної служби складають норми: конституційного, адміністративного, трудового, цивільного, фінансового, інших галузей права.

Правовий інститут регламентує:

- правовий статус державних службовців;
- порядок проходження державної служби;
- види заохочень і відповідальності службовців;
- права державних службовців;
- обов’язки державних службовців;
- обмеження, пов’язані з прийняттям і проходженням державної служби;
- підстави припинення державної служби.

Особливості державної служби як правового інституту:

<i>Наявність правових пріоритетів</i>	➤ реалізація положень Конституції та законів України; ➤ забезпечення дотримання чинного законодавства; ➤ забезпечення правопорядку в державі; ➤ забезпечення національної безпеки; ➤ забезпечення суверенітету держави; ➤ забезпечення економічної самостійності
<i>Функціонування державної служби на правовій основі</i>	державна служба функціонує на основі чинного законодавства
<i>Правовий статус</i>	притаманний для державної служби і державних службовців. Цей статус у порівнянні з іншими (професійним, особистісним, моральним, посадовим) є провідним (<i>В.В.Черепанов</i>)
<i>Політико-правовий аспект</i>	державний службовець займаючи посаду в державному органі та його апараті здійснює практичне виконання функцій і завдань держави та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів
<i>Дотримання прав і свобод людини й громадянина</i>	людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнається в Україні найвищою соціальною цінністю (ст. 2 Конституції України)
<i>Права, обов'язки та обмеження</i>	основні обов'язки, права та обмеження визначаються Законом України про державну службу

Цілі державної служби як правового інституту:

- формування та удосконалення нормативно-правової бази державної служби;
- формування системи правових норм, правил і процедур регулювання відносин в системі державної служби;
- визначення правового статусу державної служби та державного службовця;
- реалізація правового статусу державною службою та державним службовцем;
- упорядкування роботи державних органів та їх апарату;
- встановлення прав та обов'язків державних службовців;
- встановлення юридичної відповідальності державних службовців;
- встановлення обмежень;
- забезпечення правових гарантій соціального захисту державних службовців.

Функції державної служби як правового інституту:

Правотворча – правова форма діяльності держави й уповноважених органів з прийняття, зміни, призупинення дії та скасування юридичних норм.

Правозастосовча – владна діяльність компетентних державних органів, їхніх посадових осіб та інших наділених такими повноваженнями суб'єктів, має персоніфіковану, тобто індивідуальну спрямованість, здійснюється на основі юридичних фактів та відповідно до вимог конкретних правових норм.

Правоохоронна (правозахисна) – напрям правового впливу, який реалізують компетентні державні органи, приймаючи державно-владні рішення, спрямовані на охорону позитивних суспільних відносин, забезпечення їх недоторканності з боку правопорушників, недопущення та зменшення кількості правопорушень, а також на втілення тих негативних відносин, які не відповідають об'єктивним законам розвитку суспільства і держави.

Основні напрями державної діяльності в правоохоронній сфері:

- забезпечення охорони суспільного та конституційного ладу,
- захист прав і свобод людини й громадянина,
- забезпечення законності та правопорядку в суспільстві і державі.

2.3. Державна служба як сфера професійної діяльності

Професіонал – це: працівник вищого рівня; фахівець своєї справи; особа, яка професійно займається певною справою.

Професіоналізм – це:

- прояв ефективної діяльності особи у окремій сфері, глибоке та всебічне знання і володіння практичними навиками в певній галузі суспільно-корисної діяльності;
- володіння основами і глибинами обраної професії;
- найповніша відповідність працівника вимогам, які ставляться перед ним роботодавцем;
- якісне виконання посадових обов'язків, готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань.

Професіоналізм державних службовців – здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуючи

тися відповідних етичних норм, мати і усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього (*С.Білорусов*).

Професіоналізм державної служби – це якісне виконання посадових обов’язків, стабільність державної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації (*Л.А.Пашко*).

Характеристика професіоналів (*Дж.Міллерсон*): використання навиків, що засновуються на теоретичному знанні; отримання освіти і навчання цим навикам; компетентність, гарантована здачею екзаменів; кодекс поведінки, що гарантує професійну чесність; виконання обов’язків, що йдуть на благо суспільства; членство в професійній асоціації; високий рівень заробітної платні.

Основні риси професіоналізму і професіонала: результативне виконання своїх посадових обов’язків; робота – основний спосіб життя; цілі, норми, умови професійного середовища є головними регуляторами трудової, службової і щоденної поведінки людей; вироблення корпоративного, особистого типу і стилю діяльності.

Фактори, які впливають на формування особисто-професійних рис державного службовця (*Д.Г.Радов*):

Рівень вимог, які висуваються до себе. Стратегія професійної кар’єри багато в чому залежить і від рівня домагань людей. Якщо вони розумно поєднуються з вимогливістю до себе, то сприяють підвищенню ділової активності, досягнення кращих результатів та одержання більш повного задоволення від роботи. Знижений рівень вимог зазвичай супроводжується скороченням вимогливості до себе, очікуванням вказівок від керівництва, пасивністю. Надмірна рефлексивність знижує активність і пригнічує ініціативу, заважає успішній кар’єрі.

Самоефективність. Кількість сил і умінь, що людина готова вкласти у виконання цієї справи у зв’язку з очікуванням результатом. Будучи пов’язаною з очікуванням успіху, висока самоефективність зазвичай веде до гарного результату і, отже, сприяє підвищенню самоповаги. Люди з високою самоефективністю більш наполегливі, менш тривожні і не схильні до депресії, а також володіють великими можливостями до освіти і самонавчання. Низька самоефективність, пов’язана з очікуваннями неуспіху, зазвичай призводить до неспроможності (“ефект виправдовування пророцтва”) і знижує самоповагу. Такі люди приділяють надмірну увагу своїм недолікам, постійно виснажують себе самокри-

тикою з приводу власної некомпетентності, браком знань і умінь, необхідних для виконання покладених на них функцій. Схильні подумки представляти невдалий сценарій, вони зосереджуються на очікуванні поганого.

Локус контроль. Власна оцінка держслужбовцем того, завдяки чому справдилися чи ні його очікування за результатами професійної діяльності. Люди з екстернальним “локус-контролем” вважають, що їх успіхи або невдачі регулюються зовнішніми факторами (доля, щасливий збіг обставин, підтримка впливових людей, непередбачувані сили); а з інтернальним бачать причини поразок чи перемог у своїх власних діях і здібностях. Як екстернали, так і інтернали не існують в “чистому вигляді”: більшість людей мають риси і тих, і інших. У людей з переважанням екстернального “локус-контролю” частіше зустрічаються психологічні проблеми, в тому числі пов’язані з професійною діяльністю і кар’єрою. Самоповага у них нижче, ніж у людей з переважанням інтернального “локус-контролю”. Інтернали відрізняються розвинутою здатністю до адаптації в нових умовах і більшою впевненістю, ніж екстернали, які сильніше схильні до стороннього впливу.

Самооцінка. Від самооцінки залежать взаємини з оточуючими, рівень критичності та вимогливості до себе ставлення до успіхів або невдач.

Формування службовця-професіонала здійснюється за трьома напрямками: формування професійної майстерності; формування професійного бачення; підвищення інформаційного рівня.

Професійні навички (Д.Г.Радов):

Знання. Результат розумової діяльності, включеної в процес виконання професійних обов’язків, що на практиці означає засвоєння фактів, понять, законів, тощо. Рівень знань, їхнє поповнення – один із критеріїв ефективності професійної діяльності. Прийнято розрізняти знання наукові й повсякденні, повні й неповні, системні й безсистемні. Особлива роль у придбанні, закріпленні й поповненні знань, у виробленні на їхній основі необхідних умінь і навичок належить системі безперервної освіти службовців, яка також стимулює творчий підхід до справи.

Уміння. Відносно стійкі характеристики, які залежать від здібностей, знань і самого характеру професійної діяльності людини. По суті вміння службовця – це знання, втілені в рішення конкретних професійних завдань, тобто освоєна й реалізована на практиці модель діяльності. До них відносяться вміння службов-

ця швидко осмислити суть справи, всебічно проаналізувати ситуацію, виділити ключову проблему, знайти її конструктивне рішення тощо.

Навички. Вміння, доведені до автоматизму. Вони здобуваються в умовах, коли в практичній діяльності службовець постійно має справу з типовими ситуаціями. Навички дозволяють заощаджувати час, діяти з мінімумом помилок і прорахунків.

Досвід. Властивість, сформована шляхом навчання й практики в широкому сенсі – єдність знань, умінь і навичок. Досвід зростає зі стажем роботи. Як результат практичної діяльності службовця він відображає рівень оволодіння “секретами” професійної діяльності.

Мотивація. Сукупність потреб індивіда, які у свою чергу стимулюють розвиток державного утворення. Механізм мотивації до праці працівників, їхньої трудової активності, допускає взаємодію внутрішніх і зовнішніх стимулів до дії. Потреба стає внутрішнім стимулом певного типу трудової поведінки в тому випадку, якщо вона усвідомлюється працівником як інтерес. В основі поведінки людини, у тому числі в сфері праці, значне місце займають ціннісні орієнтації, під якими в соціології розуміються стійкі установки на ті або інші соціальні цінності. Потреби, інтереси, ціннісні орієнтації є внутрішніми регуляторами трудової поведінки співробітників.

Виховання. Послідовний, трудомісткий і тривалий процес впливу організації (керівника, лідера) на робітників, пов’язаний з ідеологічною концепцією організації процесу, результатом якого є стійка мотивація певного державного службовця (або колективу) до суспільно корисної діяльності в інтересах певної організації. Практично не залежить від егоїстичних бажань конкретного індивіда, але вплив на цю категорію здійснюють не тільки об’єктивні чинники та потреби організації, але і особистість, смаки, манера поведінки керівника (або неформального лідера). Такі поняття, як “честь службовця”, “почуття професійного обов’язку”, “професійна солідарність” є предметом виховної політики як в масштабах конкретної організації, так і країни в цілому.

Особливі риси професійної діяльності державних службовців: виконання управлінської функції; державний службовець представляє державу, здійснює свою діяльність від імені держави; державний службовець захищає інтереси держави і суспільства в цілому; державна служба і державні службовці володіють

особливим правовим статусом, який підлягає суворому державно-правовому регулюванню; на державних службовців поширюється ряд обмежень; суворі субординація.

Типи особистості державного службовця, які визначають його професійну поведінку на його робочому місці (Д.Г.Радов):

“Скелелаз” (висока самооцінка, високий рівень вимог, внутрішній “локус-контроль”)	державний службовець “робить” професійну кар’єру свідомо, з повною віддачею і самоконтролем. Як службовець є хорошим фахівцем, користується заслуженим авторитетом у колег і керівництва, проходить послідовно всі ієрархічні ступені в організації знизу доверху.
“Імітатор” (висока самооцінка, високий рівень вимог, зовнішній “локус-контроль”)	така людина прагне до кар’єрних висот і впевнена у своїх можливостях, але схильна більшою мірою використовувати сприятливі зовнішні обставини, майстер “вдаваностей”, вона воліє більшою мірою “здаватися”, ніж “бути”. Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і вміє їх експлуатувати. Схильна спілкуватися з “потрібними” і успішними в кар’єрному сенсі співробітниками. Уміло організовує роботу інших і може в кращому світлі представити навіть незначні успіхи.
“Майстер” (висока самооцінка, низький рівень вимог, внутрішній “локус-контроль”)	йому цікаві нові області діяльності, нерідко пов’язані з ризиком і необхідністю освоювати суміжні професії, вирішувати нестандартні та складні завдання. Досягнувши наміченого, може втратити інтерес до роботи. Просування по кар’єрних сходах його мало цікавить. Головне – відчуття руху вперед (а не вгору). Може приймати несподівані для оточуючих рішення про перехід на інше місце роботи або навіть зміну характеру занять.
“Бджілка” (низька самооцінка, низький рівень вимог, зовнішній “локус-контроль”)	такий службовець працює строго у відповідності до завдання, яке повинно бути чітко сформульовано. Відрізняється працьовитістю і працездатністю, підвищеною відповідальністю. Як виконавець дуже цінний, але потребує постійної зовнішньої підтримки з боку керівництва. Для нього важливо не стільки просування по ієрархічних сходах, скільки визнання його заслуг керівництвом і авторитетними для нього людьми.
“Вічний студент” (низька самооцінка, високий рівень вимог, зовнішній “локус-контроль”)	хоче досягти кар’єрних вершин, але відчуває постійну невпевненість у собі, за нове береться з обережністю. Схильний до проходження декількох курсів підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти. При виробленні кар’єрних стратегій більшою мірою спирається на думку керівника або фахівців кадрової служби.
“Організатор” (низька самооцінка, високий рівень вимог, внутрішній “локус-контроль”)	у житті сподівається в основному на себе, рухається по кар’єрних сходах, керуючись самолюбством, а не прагненням реалізувати себе професійно. Недовіра до колег і схильність до самоаналізу йому дуже заважають. Відчуває себе відповідальним за все, що відбувається в організації. Успішно працює в стабільній ситуації. Уміє приймати правильні управлінські рішення, але доводити справу до кінцевого результату повинні, на його думку, інші. У складних і близьких до екстремальних умовах рішення приймає спонтанно, хаотично і деколи помилково.

Галузі професійної державної служби:

– управління економічними процесами – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України;

- управління фінансово сферою – Міністерство фінансів України;
- управління соціальною сферою – Міністерство соціальної політики України;
- управління освітньою сферою – Міністерство освіти і науки України;
- управління культурою – Міністерство культури України;
- управління у сфері молоді та спорту – Міністерство молоді та спорту України;
- управління аграрною сферою – Міністерство аграрної політики та продовольства України;
- управління у сфері зовнішніх відносин – Міністерство закордонних справ України;
- інші.

2.4. Соціальний та правовий статус державного службовця

Соціальний статус – це становище, яке займає індивід в суспільстві.

Соціальний статус державного службовця – це місце і роль державного службовця як суб’єкта системи суспільних відносин, соціально-державних функцій.

У соціальному статусі враховується сукупність таких чинників, як: громадянство, стать, національність, освіта, професія, кваліфікація, посада, характер виконуваної роботи, ділові зв’язки, матеріальне становище, політичний вплив тощо.

☞ Соціальний статус і соціальна роль державного службовця є найважливішими соціальними компонентами соціальної структури державної служби.

☞ Основне призначення соціального статусу державного службовця розкривається через здійснення функцій.

☞ Матеріальне та соціально-побутове забезпечення державних службовців регулюється Законом України “Про державну службу”.

Функції через які розкривається основне призначення соціального статусу державного службовця: службово-організаційна функція; службово-регулятивна функція; кар’єрно-розвивальна функція;

☛ Оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю (ст. 33 Закону України “Про державну службу”).

☛ За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань (ст. 34 Закону України “Про державну службу”).

☛ Державні службовці забезпечуються житлом у встановленому порядку із державного фонду (ст. 36 Закону України “Про державну службу”).

Правовий статус державного службовця – комплекс його прав та обов'язків, установлених законодавством, колективним і трудовим договорами, актами державних органів та установ, які визначають його становище в системі державної служби.

Правовий статус державного службовця передбачений нормами чинного законодавства України. Так, розділом III Закону України “Про державну службу” розглядається правовий статус державного службовця.

Основні елементи правового статусу державного: права та обов'язки державних службовців; виконання державним службовцем доручень; вимоги до політичної неупередженості державного службовця; захист права доступу до державної служби та прав державного службовця.

Правовий статус державних службовців характеризується тим, що:

- їхні права та обов'язки встановлюються, як правило, в межах компетенції органів, у яких вони перебувають на державній службі;

- діяльність державного службовця підпорядкована виконанню завдань, покладених на відповідний орган, і має офіційний характер;

- службові права та обов'язки державних службовців характеризуються єдністю, своєрідність якої полягає в тому, що їхні права одночасно є обов'язками, оскільки вони повинні використовуватися в інтересах служби, а обов'язки – правами, адже в протилежному разі обов'язки неможливо буде виконати;

- здійснення службовцем своїх прав та обов'язків гарантується законодавством;
- законні приписи і вимоги державного службовця повинні виконуватися всіма, кому вони адресовані.

Правовий статус державних службовців визначається через поняття аспектів державної служби (Ю.В.Ковбасюк):

Процесуальний. Розглядає державну службу як механізм реалізації законів держави і загальнодержавних рішень, професійну діяльність працівників державних органів з виконання функцій, закріплених за посадою, а також функціонування державних органів у межах своєї компетенції.

Організаційний. Детермінує систему державних посад та посад за контрактом.

Структурний. Визначає державну службу як систему органів держави, кожний з яких може бути названий службою відповідно до предмета його компетенції (дипломатична служба, служба безпеки тощо).

Інституціональний. Розкриває сутність державної служби як систему інституцій, що діють з метою реалізації положень Конституції та законів України, указів обраного народом Президента України і постанов демократично сформованих органів влади й управління.

Право на державну службу мають (ст. 4 Закону України “Про державну службу”):

- громадяни України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання;
- мають відповідну освіту і професійну підготовку;
- пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України.

Конституцією та спеціальними законами регулюється правовий статус:

- Президента України,
- Голови Верховної Ради України та його заступників,
- голів постійних комісій Верховної Ради України та їх заступників,

народних депутатів України,
Прем'єр-міністра України,
членів Кабінету Міністрів України,
Голови та членів Конституційного Суду України,
Голови та суддів Верховного Суду України,
Голови та суддів вищого спеціалізованого суду України,
Генерального прокурора України та його заступників.

Регулювання правового становища деякої категорії державних службовців здійснюється Законом України “Про державну службу”, якщо інше не передбачено законами України, а саме:

- державних службовців, що працюють в органах прокуратури;
- державних службовців, що працюють в апаратах судів;
- державних службовців, що працюють в дипломатичній службі;
- державних службовців, що працюють в органах митного контролю;
- державних службовців, що працюють в службі безпеки;
- державних службовців, що працюють в органах внутрішніх справ та інших.

Основні обов’язки державних службовців (ст. 10 Закону України “Про державну службу”):

- додержання Конституції України та інших актів законодавства України;
- забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;
- недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина;
- безпосереднє виконання покладених на них службових обов’язків, своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;
- збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов’язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;
- постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;
- сумлінне виконання своїх службових обов’язків, ініціатива і творчість в роботі.

☛ Державний службовець повинен діяти в межах своїх повноважень.

☛ У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.

Державні службовці мають право (ст. 11 Закону України “Про державну службу”):

- користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією і законами України;

- брати участь у розгляді питань і прийнятті в межах своїх повноважень рішень;

- одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого та регіонального самоврядування необхідну інформацію з питань, що належать до їх компетенції;

- на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;

- вимагати затвердження керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою службовця;

- на оплату праці залежно від посади, яку він займає, рангу, який йому присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи;

- безперешкодно ознайомлюватись з матеріалами, що стосуються проходження ним державної служби, в необхідних випадках давати особисті пояснення;

- на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії;

- вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних, на думку службовця, звинувачень або підозри;

- на здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці;

- на соціальний і правовий захист відповідно до його статусу;

- захищати свої законні права та інтереси у вищестоящих державних органах та у судовому порядку.

☛ Крім згаданих основних прав і обов'язків, державні службовці мають і спеціальні (конкретні) обов'язки і права залежно від займаної посади.

❶ Конкретні обов'язки та права державних службовців визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівниками відповідних державних органів у межах закону та їх компетенції.

Розділ 3

КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Сутність, концептуальні основи, цілі, завдання та пріоритети кадрової політики у сфері державної служби

Державна кадрова політика полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, метою якої є формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів країни.

Кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у перехідний період;
- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних та моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;
- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;

- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, виховувати в кожного державного службовця патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- урахувати вітчизняний та зарубіжний досвід.

☛ Суб'єкт державної кадрової політики – носій певних визначених законодавством компетенцій, прав і відповідальності в розробці та реалізації державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів

Суб'єкт державної кадрової політики – носії визначених повноважень, прав та обов'язків, які здійснюють стратегічну діяльність з ціле визначення і програмного забезпечення формування й розвитку людських, трудових, ресурсів як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави.

Ключовими суб'єктами формування державної кадрової політики є:

- Народ України;
- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Національне агентство України з питань державної служби;
- керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
- підрозділи з питань управління персоналом державних органів, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;
- керівники органів влади Автономної Республіки Крим та їх підрозділи з питань управління персоналом;

- керівники та підрозділи з питань управління персоналом місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, які перебувають у державній власності;
- навчальні заклади різного спрямування;
- суб'єкти соціального партнерства приватного й громадського секторів.

Суб'єктам державної кадрової політики притаманні такі функції:

– *органи державної влади* забезпечують права громадян на працю, свободу вибору професії та виду трудової діяльності, професійну освіту; виступають учасником соціального діалогу у сфері державної кадрової політики, координатором формування його організаційної структури; упроваджувачем державної кадрової політики, відповідних нормативно-правових актів; здійснюють регулятивну функцію щодо процесів управління персоналом, інвестують у розвиток національного кадрового потенціалу;

– *органи місцевого самоврядування* захищають інтереси місцевих громад щодо забезпечення професійно-освітніми послугами, розвитку соціально-професійної структури, кадрової політики у сфері місцевого самоврядування; формують відповідні пропозиції та відстоюють їх у процесі соціального діалогу через консультації та переговори, беруть участь у створенні організаційної інфраструктури соціального діалогу у сфері державної кадрової політики та інвестуванні розвитку місцевого кадрового потенціалу;

– *професійні спілки* захищають права громадян на працю, зокрема на достойну її оплату та умови, професійний розвиток; формують відповідні пропозиції та відстоюють їх як учасники соціального діалогу в процесі консультацій та переговорів тощо;

– *роботодавці та їх представники* здійснюють захист ринкових відносин у соціально-професійній сфері, формують відповідні пропозиції та відстоюють їх у процесі соціального діалогу шляхом консультацій та переговорів, сприяють створенню організаційної інфраструктури соціального діалогу та інвестуванню у розвиток кадрового потенціалу підприємств, установ, організацій, галузей економіки тощо;

– *громадські організації* беруть участь у соціальному діалозі, представляють громадську думку, здійснюють громадський контроль за прийняттям рішень у сфері державної кадрової політики.

☛ Об'єктами державної кадрової політики є людські ресурси, а також персонал органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій як державного, так і недержавного секторів. Як об'єкт треба розглядати все працююче населення, всі його рівні, тобто державна кадрова політика повинна бути загальною.

До об'єктів державної кадрової політики належать:

- кадри органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що мають статус державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, на діяльність яких спрямована державна кадрова політика у сфері публічної служби;
- кадрові ресурси інших сфер суспільної діяльності, на кадровий потенціал працівників яких є запит в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- комплекс відповідних принципів, форм, методів і засобів та правових норм, які забезпечують ефективність формування, розвитку та використання наявного в державі і суспільстві в цілому кадрового потенціалу для досягнення цілей, які визначені державною кадровою політикою;
- кадрова система, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства між владою і громадськістю.

Основні завдання державної кадрової політики:

- проведення єдиної кадрової політики у всіх сферах суспільно-політичного життя;
- наукове обґрунтування потреби державних органів в кадрах;
- розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;
- розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробка нормативних актів реалізації державної кадрової політики.

3.2. Основні принципи реалізації державної кадрової політики

Принципи державної кадрової політики – прояви закономірностей, відношення або взаємозв'язків суспільно-політичного характеру, відображені у вигляді певних наукових вимог та нормативних положень стосовно особистісних якостей кадрів і організації роботи з ними,

що застосовуються в теоретичній та практичній діяльності людей у сфері формування й реалізації кадрової політики держави на всіх рівнях соціального управління.

☛ Принципи державної кадрової політики включають в себе загальні принципи та принципи кадрової роботи в конкретній суспільній сфері.

☛ Стосовно державної служби такі принципи покладені в основу управління персоналом органу державної влади.

Основними принципами державної політики у сфері державної служби з питань управління персоналом органу державної влади є такі:

Законності, як ґрунтування всіх ланок управління персоналом виключно на нормативно-правових актах.

Справедливості та рівного доступу до державної служби.

Рівності та політичної неупередженості під час здійснення процедур при прийомі на державну службу та просуванні кар'єрними щаблями.

Стандартизованості, як єдиного алгоритму прийняття управлінських рішень про прийом та просування.

Спеціалізованості як обов'язковості рішень для всіх осіб.

Прогностичності як спрямування управління персоналом на коротко- і довгострокову перспективу.

Державна кадрова політика будується з урахуванням:

1. Найбільш відомих принципів державного управління: об'єктивності; універсальності; випереджувального стану в державному управлінні; демократизму; поділу влади; законності; оптимізації управління.

2. Загальних принципів побудови суспільства та держави: всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості; дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності; запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками; універсальності державної кадрової політики для всіх її суб'єктів; узгодженості цілей та пріоритетів в усіх ланках кадрової системи; субсидіарності між різними ланками кадрової системи; спільної відповідальності всіх суб'єктів державної кадрової політики за розвиток кадрового потенціалу країни; запровадження активного соціального діалогу й партнерства; невід'ємності громадського кон-

тролю у прийнятті та реалізації рішень у сфері державної кадрової політики.

3. Принципи кадрової роботи: законності; гуманізму й соціальної справедливості; пріоритетності професіоналізму; патріотизму та моральності;

демократичності; відкритості ц прозорості; раціональності та ефективності в доборі та розстановці кадрів; турботи про професійне та кар'єрне зростання працівників; індивідуалізації методів і засобів роботи з кадрами; наступності в кадровій роботі; оптимального поєднання стабільності кадрів з їх раціональним, систематичним оновленням; горизонтальною та вертикальною ротацією (службовим переміщенням); створенням дієвої системи резерву кадрів; застосуванням кращого вітчизняного та світового досвіду кадрового менеджменту; сучасним технологічним та ресурсним забезпеченням.

3.3. Правові основи державної кадрової політики та правове регулювання кадрових процесів

Правові основи державної кадрової політики на сучасному етапі закладені в:

- Конституції України.
- Законі України “Про державну службу”.
- Зроблені в Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України “Модернізація України – наш стратегічний вибір” (2011 р.).
- Указі Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” від 1 лютого 2012 р. № 45.
- Розпорядженні Президента України “Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” від 10 липня 2010 р. № 1017.
- Указі Президента України “Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України” від 9 грудня 2011 р. № 1110.
- Постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” від 7 липня 2010 р. № 564.

Інших законодавчо-нормативних актах.

☛ Головною метою стратегії розвитку державної кадрової політики є досягнення оптимального рівня формування і використання трудових ресурсів країни для забезпечення інтересів держави та потреб в економічній, соціальній, гуманітарній сферах, галузях регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо.

☛ Важливим засобом впливу на кадрові процеси та їх регулювання є сучасні кадрові технології та кадрової відносини.

Кадрові технології являють собою сукупність певних дій, прийомів, операцій, щодо статусу та характеристик персоналу державної служби.

Кадрові відносини – системи зв'язків, взаємодій між суб'єктом управління – керівником, в компетенцію якого входить вирішення кадрових питань, і персоналом органів державної влади, щодо оцінювання, посадового переміщення, професійного розвитку і затребуваності досвіду кожного службовця в організації .

Розділ 4

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

4.1. Механізми реалізації державної кадрової політики в системі державного управління України

☛ Створення механізму реалізації державної кадрової політики – складна теоретична проблема, недостатньо розроблена в науці державного управління.

☛ Стосовно предмета кадрової політики механізм – це система, що призначена для перетворення руху кадрових процесів у заданому напрямі.

Принципи державної кадрової політики реалізуються за допомогою таких механізмів:

Соціально-політичних, спрямованих на кадрове забезпечення відповідного етапу розвитку держави й суспільства.

Структурно-організаційних як системи закладів, установ і організацій, діяльність яких спрямована на впровадження загальної кадрової політики.

Технологічних як системи заходів, форм, методів та технологій впливу, що застосовуються з метою вирішення конкретних кадрових завдань.

До специфічних механізмів реалізації принципів державної кадрової політики відносять:

Забезпечення раціонального відбору, виховання й розстановки кадрів.

Спеціальну й професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Формування дієвого резерву кадрів на базі їх професійно-посадового розвитку.

Оптимальне використання здібностей та можливостей кожного працівника з урахуванням різного фаху, досвіду, віку, статті, складу розуму та особистих якостей.

Механізми, які зараз діють у сфері реалізації державної кадрової політики в органах державної влади є:

Кадрове планування.

Формування кадрового резерву.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Контролювання кадрового забезпечення.

Вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня державного службовця через механізм атестації та оцінки кадрів.

Розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами.

☉ Механізмом реалізації державної кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

4.2. Кадрова робота та кадрові служби органів державної влади

☉ Кадрова робота організується та проводиться відповідно до кадрової політики. Вона включає в себе заходи, форми, мето-

ди, пов'язані із забезпеченням органу державної влади кваліфікованими кадрами.

☛ З метою підвищення ефективності кадрової політики дуже важливо налагодити стійкі, надійні механізми і технології роботи з кадрами, які б гарантували оптимізацію кадрової діяльності.

Основним завданням кадрової служби є:

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, – забезпечення їх безперервного навчання;
- документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин.

Кадрова служба має право:

- перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в апараті органу виконавчої влади та в підпорядкованих йому установах;
- одержувати у встановленому порядку від посадових осіб органу виконавчої влади та підпорядкованих йому установ документи, необхідні для виконання покладених на кадрову службу функцій;
- брати участь у нарадах та інших заходах з питань кадрової роботи, що проводяться в органі виконавчої влади та підпорядкованих йому установах, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби;
- вносити керівнику органу виконавчої влади пропозиції з питань удосконалення кадрової роботи, підвищення ефективності державної служби.

4.3. Кадровий резерв на державній службі

***Кадровий резерв** – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, пропонуваним посадою того або іншого рангу, пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.*

☛ Зарахування до резерву має здійснюватись тільки за результатами та на підставі конкурсного відбору і не протиставляється йому.

☛ Кадровий резерв на кожну посаду державного службовця формується з такого розрахунку: на посаду керівника – не менше двох осіб, на посади фахівців складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, з урахуванням фактичної потреби.

Напрями роботи з кадровим резервом:

- вивчення та аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій, з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов’язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву;
- залучення до розгляду відповідних питань проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних актів.

☛ Форми підготовки резерву можуть бути різними

Формування кадрового резерву – це робота з посадовим, професійним, тобто кар’єрним, ростом державних службовців.

☛ Особи, включені в кадровий резерв, можуть: замінювати керівників під час їхньої хвороби, відпустки, відрядження; можуть бути призначені на проміжні посади; можуть проходити стажування в інших організаціях; навчатися на різних курсах та ін.

4.4. Кадровий потенціал державної служби

Кадровий потенціал сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства, організації.

☛ Головним питанням удосконалення кадрового потенціалу є розвиток особистості самого фахівця як представника тієї чи іншої професійної групи.

☛ Поняття “кадровий потенціал” є багатофункціональним та характеризує закладені та набуті (в минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до рівня вмінь, навичок.

☛ Ефективна діяльність установ чи організацій сфери державного управління залежить не лише від високого рівня ресурсного забезпечення, відповідної конкурентоспроможності, але і від компетентності персоналу й ефективної його внутрішньої організації.

Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів кадрового потенціалу потрібні: правильно підібрані кадри, якісне навчання кадрів, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для проявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання

Формування кадрового потенціалу орієнтується на забезпечення виконання завдань:

☛ комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу установи; створення умов, що сприяють адаптації працівника в установі;

☛ організації системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника;

☛ вжиття заходів, що запобігають виникненню незадоволення працівника своїм становищем з метою скорочення плинності кадрів.

Основою для стабільного існування кадрового потенціалу є *кадрове ядро персоналу*.

Кадровим ядром персоналу державної служби – є найбільш стабільна частина колективу тобто особи з великим стажем роботи в установі (організації), найбільш кваліфіковані співробітники, рівень підготовки яких відповідає займаній посаді.

Колектив державних службовців установи чи організації розділений на соціальні, професійні та кваліфікаційні шари і групи, які по-різному беруть участь у реалізації мети і завдань основної діяльності державного органу. У колективі має існувати та його

частина, яка відповідає за результат реалізації державної політики в тій чи іншій галузі.

☉ Формування кадрового ядра колективу і управління його розвитком дають змогу забезпечити самовідтворення колективів державних установ та організацій навіть в умовах відпливу певної частини персоналу.

☉ Адаптація державного службовця до професійної діяльності є процесом взаємного пристосування, корекції інтересів, вимог державного службовця і умов професійної діяльності на державній службі, внаслідок чого відбувається розвиток та збагачення як державного службовця, так і державної служби в цілому.

☉ З точки зору удосконалення кадрового потенціалу процес адаптації направлений створити оптимальні умови для найшвидшої та максимально ефективної реалізації державним службовцем своїх професійних здібностей та досвіду на певній посаді в певній державній установі чи організації.

Якість кадрового потенціалу визначається кваліфікацією.

Кваліфікація працівників – це рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю.

Удосконалення кадрового потенціалу має спиратись на ефективну й дієву систему професійно-кваліфікаційної підготовки (підвищення кваліфікації) та всебічного розвитку працівника і базуватися на взаємній зацікавленості та взаємній вигоді як персоналу, так і установи (організації).

Основними рисами кваліфікації державного службовця є: багатoproфільність (розширення профілю і поєднання спеціальностей), високий рівень загальної і професійної культури, динамізм (кваліфікаційний рівень має весь час підвищуватися).

☉ Керівникам державних установ та організацій необхідно проводити далекоглядну кадрову політику на рівні залучення висококваліфікованих перспективних кадрів та їх утримання на посаді й ефективного індивідуального мотивування.

☉ Важливо сформувати у керівників і працівників відповідного рівня лідерські компетентності.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами (запровадження реформ), для якої вагоме значення має ступінь впливовості діяльності особи.

Лідерство ґрунтується на ідеалах: творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.

До ключових груп компетенцій лідерства належать:

☛ *орієнтація на результат* (спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації);

☛ *аналітичне мислення* (здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність до генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формування стратегій діяльності);

☛ *управління людськими ресурсами* (спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації);

☛ *ефективна комунікація* (здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії в різних умовах та з використанням різних форм та способів комунікації; спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок).

ВИСНОВКИ

Державна служба як спеціалізована сфера діяльності державних службовців виникає разом з державою, тісно пов'язана з розвитком державного механізму і функцій держави. Чим більше розвивається держава, тим досконалішою та складнішою стає державна служба. Це складний соціально-правовий інститут, який являє собою систему правових норм, що регулюють державно-службові відносини, тобто права, обов'язки, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, проходження державної служби тощо.

Метою реформування кадрової політики у сфері державної служби є підготовка та професійний розвиток кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство в проведенні адміністративної та економічної реформ, забезпечення системи державної служби кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Державній кадровій політиці у сфері державної служби, за визначенням науковців, мають бути притаманні такі сутнісні риси:

- системність, що враховує різні аспекти кадрових питань – економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;
- наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців;
- єдність та багаторівневність щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів;
- перспективність, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;
- демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем;
- моральність – виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність;
- законодавча забезпеченість.

Основними принципами державної кадрової політики є: соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих

суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Механізм формування державної кадрової політики у сфері державної служби слід розуміти як систему правових, організаційних, інформаційних, політичних та економічних заходів, спрямованих на кадрове забезпечення державної служби, яка ґрунтується на стратегії державної кадрової політики, нормативно-правовому забезпеченні, принципах, методах й технологіях кадрової роботи з урахування демографічних, соціальних, економічних та інших показників розвитку суспільства.

Дієвість механізму формування сучасної державної кадрової політики у сфері державної служби обумовлюється наявністю: науково-обґрунтованої концепції кадрової політики; її нормативно-правовою та організаційною базою; функціонуванням органів і підрозділів різного рівня, які займаються кадровими питаннями та управлінням персоналом цих органів, здатних реалізувати державну кадрову політику; дотриманням законодавчих вимог всіма суб'єктами державної кадрової політики.

Основними технологіями функціонування механізму формування кадрової політики в органах виконавчої влади є: система відбору/добору, розстановки/ротації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, проходження державної служби (забезпечення загальних умов, планування та реалізація кар'єри); методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади та службовців; систематичний аналіз кадрової ситуації в моніторинговому режимі; матеріальне, науково-методичне забезпечення та морально-психологічне заохочення державних службовців та інших кадрів.

На формування державної кадрової політики у сфері державної служби України впливає група чинників, зокрема:

1) послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів; відставання розвитку правового забезпечення та боротьби зі зловживаннями працівників апарату державного управління; низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців; недостатній рівень організаційної культури;

2) недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу державної служби в цілому та кадрової політики у ній, зокрема; застарілі технології та механізми реалізації державної кадрової політики, недостатній рівень їх теоретичного вивчення в науковій літературі;

3) відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну ролі працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі; необхідність всебічного вивчення та запровадження кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду формування служб (підрозділів) з реалізації державної кадрової політики.

Основні напрями розвитку державної кадрової політики у сфері державної служби України визначають: адаптація національного законодавства до законодавства ЄС; застосування меритократичного принципу формування державної кадрової політики у сфері державної служби України; розмежування політичних і адміністративних посад. Доцільним є запровадження зарубіжного досвіду в частині конкретних науково-методичних розробок з удосконалення системи незалежного добору кадрів у систему державної служби, виокремлення конкретних професійних та особистісних вимог до кандидатів на державну службу. Для забезпечення якісного добору кадрів необхідно створити центр незалежного тестування, що здійснюватиме конкурсний відбір кандидатів на державну службу.

Список використаних джерел

1. *Абрамов В. Л.* Кадровая служба: функции и структура / В. Л. Абрамов // Управление персоналом государственной службы : учебно-методическое пособие. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – 535 с.
2. Адміністративна реформа в Україні та її вплив на реалізацію Програми економічних реформ 2010–2014 [Електронний ресурс] // Рекомендації “круглого столу” Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України, 23 листопада 2010 р. – Режим доступу : http://www.niss.niisp.org/public/File/2010_table/1123n_rek.pdf
3. Адміністративна реформа в Україні: шлях до Європейської інтеграції : зб. наук. пр. – К., 2003. – 322 с.
4. Адміністративна реформа стартувала // Уряд. кур’єр. – 2010. – 11 груд. – № 233. – С. 1–2.
5. *Амосов О.* Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публ. упр. : теорія та практика. – 2011. – № 3. – С. 164–172. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011_3/doc/3/08.pdf.
6. Аналітична довідка щодо стану та перспектив кадрової політики в Україні: Інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану державної кадрової політики : Матеріали до засідання Ради Регіонів від 24 черв. 2010 р. – 80 с.
7. *Атаманчук Г. В.* Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г. В. Атаманчук : монографія. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 312 с.
8. *Атаманчук Г. В.* Конституционные основы государственной службы и кадровой политики. – М., 1997. – 338 с.
9. *Боссарт Д.* Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

10. *Валевський О.* Інститут державних секретарів в Україні: від задуму до реалізації : аналітдоп. / О. Валевський, С. Конончук. – К. : УНЦПД, 2003. – 108 с.
11. *Витко Т.* Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. / Т. Витко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2011. – 40 с.
12. *Воронько О. А.* Керівні кадри: державна політика та система управління / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 150 с.
13. *Воронько О. А.* Формування кадрів державного управління, їх еліти: деякі аспекти і проблеми / О. А. Воронько // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 15–26.
14. *Воронько О. А.* Формування кадрів державної служби, управлінської еліти – основа втілення кадрової політики / О. А. Воронько // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні. – 2001. – Т. 1. – С. 367–370.
15. *Воронько О. А.* Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. А. Воронько // Вісн. УАДУ. – 2004. – № 3. – С. 141–148.
16. *Галунько В. В.* Напрями адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Галунько // ФП. – 2011. – № 1. – С. 199–205. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/.../11_gvvrv
17. *Гончарук Н. Т.* Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
18. *Гончарук Н. Т.* Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи / Н. Т. Гончарук // Грані. – 2012. – № 11. – С. 11–22.
19. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. – 352 с.
20. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

21. Енциклопедія державного управління : у 8 т / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін., 2011. – 524 с.
22. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 104 с.
23. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
24. *Мельниченко В.* Розмежування політичних і адміністративних посад як чинник стабілізації державного управління [Електронний ресурс] / В. Мельниченко // Вісн. держ. служби. – 2001. – № 4. – Режим доступу : nads.gov.ua/.../article
25. *Нижник Н. Р.* Правове забезпечення державної служби в Україні / Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 9 листоп. 2012 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 7-11.
26. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 1. – С. 9–28.
27. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
28. Про деякі питання щодо реалізації заходів, пов'язаних з оптимізацією системи центральних та місцевих органів виконавчої влади [Електронний ресурс] : Розпорядження Президента України від 9 верес. 2011 р. № 277/2011-рп. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>
29. Про засади запобігання і протидії корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 7 квіт. 2011 р. № 3206. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>
30. Про затвердження Положення про порядок проведення курсу на заміщення вакантних посад державних службовців

[Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 1995 р. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/>

31. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України / В. М. Олуйко // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : Матеріали наук.-практ. конф. / [за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва]. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – Т. 1.
32. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2222-IV (2222-15) від 08.12.2004) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96>
33. Стратегія державної кадрової політики України на 2011–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/
34. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби / І. М. Мельник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.academy.gov.ua.
35. Малиновський В. Я. Державне управління : [навчальний посібник]. – [вид. 2-ге, доп. та перероб.] / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
36. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2004. – Вип.2(16). – С.188-194.
37. Жук Н. Б. Державна кадрова політика: творча робота / Н. Б. Жук. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kds.org.ua/blog/zhuk-n-b-tvorchha-robota-derzhavna-kadrova-politika>.
38. Лучанінова Л. О. Державна кадрова політика – найважливіша передумова зміцнення держави / Л. О. Лучанінова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua.
39. Дьомін О. Державна кадрова політика : система роботи з кадрами / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісн. держ. служби

- України. – 2001. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=37667&cat_id=37402&ctime=1141128557187.
40. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
 41. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. – Д. : ДРІДУ, 2007. – 239 с.
 42. Гончарук Н. Т. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ. – Д., 2006. – Вип. 3. – С. 167–180.
 43. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение : курс лекций / под ред. Е. В. Охотского. Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : Изд-во РАГС, 1998. – 468 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://orags.narod.ru/manuals/html/gkpmr/gkp_top.htm.
 44. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации / под общ. ред. д.э.н., проф. С. В. Пирогова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 252 с.
 45. Государственное управление в XXI веке: проблемы и решения в странах Центральной и Восточной Европы. – М., 2005. – 780 с.
 46. Государственный служащий: культура поведения и деловой этикет / под ред. Е. В. Охотского. – М., 1999. – 335 с.
 47. Барч У. Возможности внедрения зарубежного опыта в условиях России / У. Барч // Гос. служба. – 2007. – № 6. – С. 171.
 48. Витко Т. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. / Т. Витко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2011. – 40 с.
 49. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Ж. Зіллер ; пер. з фр. В. Ховхуна. – К. : Основи, 1996. – 418 с.
 50. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. – К. : Конус, 2007. – 735 с.

51. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : навч. посібник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
52. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. – К. : НАДУ, 2012. – 612 с.
53. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / авт. кол. : В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 420 с.
54. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трошинський, Ю. П. Сурмін, А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко та ін. – Вид-во НАДУ. – 2010. – 820 с.
55. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління. – 2011. – 692 с.
56. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. // Бюлетень законодавства і юридичної практики України – 1997 – № 5. – С. 19–24.
57. Звіт за результатами діагностики стану загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. – К., 2007. – 88 с.
58. Звіт про підсумки діяльності Голодержслужби України у 2010 році [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://guds.gov.ua/control/uk/lisnext/category?cat_id=42712&base_id
59. Зуев С. Э. Формирование управленческого потенциала госслужбы / С. Э. Зуев, А. А. Климов, В. В. Галкин // Бюджетный учет. – 2008 [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://bujet.ru/article/50254.php>.
60. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина : навч. посіб. / В. П. Пешков, С. П. Пешков та ін.; за заг. ред. В. П. Пешкова. – К. : КНТ, 2012 – 216 с.
61. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навчальний посібник / авт. кол. : Ю. П. Сурмін, Т. В. Мотренко, Р. А. Науменко та інші; за загальною редакцією Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. – К. : НАДУ, 2011. – 204 с.

62. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навчальний посібник / авт. кол. : Ю. П. Сурмін, Т. В. Мотренко, Р. А. Науменко та ін. за заг. ред. Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. – К. : НАДУ, 2011. – 204 с.
63. *Кушнірук В. М.* Організація діяльності державного службовця : конспект лекцій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 544 с.
64. Державна служба : підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заступник голови), С. М. Серьогін (заступник голови), та ін. – К. ; Одеса : НАДУ, 2012. – 372 с.
65. Інтерактивна система “Державна служба в цифрах” [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publishext/article?art_id=363964&cat_id=363852&base_id=247084.
66. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій : у 2-х ч. / уклад. С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Ч. 1: Кадрова політика. – 65 с.
67. *Карпенко О. А.* Необхідність врахування світових тенденцій розвитку при формуванні і реалізації державної кадрової політики / О. А. Карпенко // Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за ред. д. н. держ. упр., проф. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2007. – С. 355–370.
68. *Кікіньова К.* Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів / К. Кікіньова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_2_2008/doc/3/09.pdf.
69. *Козаков В. М.* Професіоналізм як визначальна ціннісна ознака державного управління / В. М. Козаков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/06kvmvgs.htm>.
70. *Колесніков Б. П.* Адаптація кадрової роботи в системі державної служби України до стандартів ЄС / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко // Актуал. пробл. європейської та євроатлантичної інтеграції України : Матеріали II регіон. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 110–112.

71. *Колесніков Б. П.* Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко ; Дон. держ. ун-тупр. ; ДРІДУ НАДУ. – Донецьк : Норд-Прес, 2011. – 136 с.
72. *Колісніченко Н. М.* Оцінювання професійної діяльності державних службовців: аналіз сучасних підходів / Н. М. Колісніченко, Л. М. Корчагіна // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 3. – С. 43–47.
73. *Колісніченко Н. М.* Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н. М. Колісніченко, Г. Г. Стойкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf
74. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби : наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін. – К. : НАДУ 2012. – 48 с.
75. *Константинова В.* Культура поведінки державного службовця / В. Константинова // Вісн. держ. служби України. – 2011. – № 1. – С. 70–73.
76. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – С. 141.
77. Концепция кадровой политики в системе органов местного самоуправления Республики Карелия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gov.karelia.ru/Leader/Sovet/040922_cons.html.
78. *Луговий В. І.* Наука державного управління і особливості модернізації підготовки фахівців державно-управлінської справи / В. І. Луговий // Матеріали симпозіуму за міжн. участю “Проблеми й тенденції розвитку галузі науки “Державне управління” в Україні: від теорії до практики (з нагоди 10-річчя галузі науки “Державне управління”). – 2007. – 116 с. – С. 3–5.
79. *Мустафаєва У.* Реформування державної служби України: аналіз кадрової складової / У. Мустафаєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01\(20\)/27.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01(20)/27.pdf)

80. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/paran8#n8.
81. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електронний ресурс] : Проект. Голов. упр. держ. служби України, квітень 2010 р. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/>
82. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р. – К. : НАДУ, 2012. – 572 с.
83. Черкасова А. С. Атестація державних службовців як складова кадрових технологій [Електрон. наук. фак. вид.] / А. С. Черкасова // Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamcudu_2010_1_17.pdf
84. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : [навч. посіб.] / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.
85. Demmke Ch. European Civil Services Between Tradition and reform. – European Institute of Public Administration. – Maastricht, the Netherlands. – 2004. – 202 p.
86. Gergen D. and Kellerman B. Public Leaders: Riding a Tiger, in Donahue/ Nye, For the People. – P. 16.
87. Instituts Regionaux d'Administration (IRA). Les concours d'accès. – Paris : Direction Generale de l'Administration et de la.

З М І С Т

ВСТУП	3
Розділ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	5
1.1. Поняття державної служби: основні концепції, підходи, теорії	5
1.2. Теоретичні проблеми державної служби	8
1.3. Історичний досвід розвитку державної служби в Україні	13
Розділ 2	
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ ІНСТИТУТ ТА СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	15
2.1. Державна служба як соціальний інститут	15
2.2. Державна служба як правовий інститут	18
2.3. Державна служба як сфера професійної діяльності	20
2.4. Соціальний та правовий статус державного службовця	25
Розділ 3	
КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	30
3.1. Сутність, концептуальні основи, цілі, завдання та пріоритети кадрової політики у сфері державної служби	30
3.2. Основні принципи реалізації державної кадрової політики	33
3.3. Правові основи державної кадрової політики та правове регулювання кадрових процесів	35
Розділ 4	
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	36
4.1. Механізми реалізації державної кадрової політики в системі державного управління України	36
4.2. Кадрова робота та кадрові служби органів державної влади	37
4.3. Кадровий резерв на державній службі	38
4.4. Кадровий потенціал державної служби	39
ВИСНОВКИ	43
Список використаних джерел	46

Наукове видання

Авторський колектив:

Войтович Радмила Василівна
Карлова Валентина Володимирівна
Рачинський Анатолій Петрович
Пірен Марія Іванівна
Шульга Ірина Леонідівна
Линдюк Олена Анатоліївна
Побережна Віта Анатоліївна

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І КАДРОВА ПОЛІТИКА

Наукова розробка

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 15.05.2015.
Формат 60×84/16. Обл.-вид. арк. 2,5. Ум.-друк. арк. 3,2
Тираж 10 пр.

Видавець і виготівник: Національна академія державного управління
при Президентіві України.
03680, м. Київ, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: naduprint@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003