

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**НОВАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРАВОВОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ:
ПЕРЕВІРКА ПРАКТИКОЮ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 6 курсу, 606 групи

Мамінчук Віталій Васильович

Керівник:

доктор політичних наук,

професор **Круглашов А. М.**

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2022 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2022

Анотація

Кваліфікаційну роботу виконав студент 2 курсу (рівень вищої освіти – другий (магістерський) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування факультету історії, політології та міжнародних відносин Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича Мамінчук Віталій Васильович.

Тема кваліфікаційної роботи: «Новації вітчизняного правового регулювання державної служби: перевірка практикою». Науковий керівник – д. політ. н., професор Круглашов А. М.

В кваліфікаційному дослідженні другого (магістерського) рівня здійснено вивчення перевірки практиками публічного управління новацій вітчизняного правового регулювання державної служби: здійснений аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення правового регулювання державної служби та її сутності, особливостей формування національної моделі правового регулювання системи державної служби, основних етапів становлення й розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні, динаміки модернізації управління персоналом та кадрової політики в системі державної служби, змісту і реалізації кваліфікаційних вимоги до державного службовця та особливостей правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану. Отримані результати та висновки дозволили сформулювати пропозиції для завершення трансформації правового регулювання державної служби відповідно до європейської управлінської моделі.

Ключові слова: державна служба, правове регулювання державної служби, управління персоналом, кадрова політика, кваліфікаційні вимоги, умови воєнного стану.

Abstract

The qualifying work was completed by a 2nd-year student (level of higher education – second (master's) specialty 281 Public administration, field of knowledge 28 Public administration of the Faculty of history of political science and international relations of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Maminchuk Vitaly Vasyliovych.

The topic of the qualification work: «Innovations of domestic legal regulation of civil service: verification by practice». Research supervisor – Doctor of political science, professor A. M. Kruglashov.

In the qualification study of the second (master's) level, a study was carried out of the verification by public administration practices of the innovations of the domestic legal regulation of the civil service: an analysis of theoretical and methodological approaches to the study of the legal regulation of the civil service and its essence, the peculiarities of the formation of the national model of legal regulation of the civil service system, the main stages of its formation was carried out and development of the system of legal regulation of civil service in Ukraine, the dynamics of modernization of personnel management and personnel policy in the system of civil service, the content and implementation of qualification requirements for civil servants and the peculiarities of legal regulation of civil service in Ukraine under martial law. The obtained results and conclusions made it possible to formulate proposals for completing the transformation of the legal regulation of the civil service in accordance with the European management model.

Keywords: civil service, legal regulation of civil service, personnel management, personnel policy, qualification requirements, martial law conditions.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Мамінчук В.В.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретико-методологічні підходи до вивчення правового регулювання державної служби	10
1.1. Наукові підходи до визначення поняття і сутності державної служби.....	10
1.2. Концептуальні та методологічні засади дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби.....	21
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.....	31
Розділ 2. Формування національної моделі правового регулювання системи державної служби	36
2.1. Основні етапи становлення й розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні.....	36
2.2. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення державної служби.....	46
2.3. Європеїзація правових норм державної служби: здобутки та перспективи.....	55
Розділ 3. Проблеми застосування норм правового регулювання державної служби в Україні	68
3.1. Модернізація управління персоналом та кадрової політики в системі державної служби.....	68
3.2. Зміст і реалізація кваліфікаційних вимог до державного службовця.....	82
3.3. Особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану.....	92
Висновки	107
Список використаних джерел	113
Додатки	134

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інститут державної служби історично виник для реалізації численних функцій держави, управління суспільними справами і зазнав істотних змін в процесі свого розвитку. У демократичній державі він стоїть на сторожі інтересів особистості, права і свободи як вищих цінностей, а їх признання, дотримання і захист є обов'язком системи публічного управління.

Невід'ємною частиною державотворення в Україні є формування, вдосконалення та ефективна дія владних структур. Особливе місце в комплексі питань, пов'язаних з організацією державної влади, належить формуванню дієвої державної служби, адже вона органічно пов'язана з державністю та роллю держави в житті суспільства. Власне в діяльності державних службовців знаходять своє втілення задачі та функції держави. Як і будь-яка інша важлива для суспільства діяльність державна служба регламентується нормами права, серед яких особливого значення набувають норми адміністративного права.

Необхідність вдосконалення правового регулювання державної служби обумовлена таким: по-перше, жодне завдання і жодна функція державного органу не зможе належним чином реалізовуватись без наявності ефективної державної служби; по-друге, державна служба задає стандарти діяльності за всіма напрямками діяльності державних органів – у публічно-сервісній, правотворчій, контрольно-наглядовій, розпорядчій, юрисдикційній та інших видах діяльності органів державної влади; по-третє, сучасний стан національного законодавства має достатньо недоліків та прогалин, які негативно позначаються на службових відносинах в органах державної влади, а як результат, на якості та ефективності діяльності цих органів. Тому характеристика державної служби постійно привертає увагу науковців та практиків, що обумовлює її актуальність для розвитку положень науки державного управління та своєчасність для вдосконалення положень чинного законодавства.

Важливим аспектом актуальності досліджуваної проблеми є правовий. Саме право, для якого властиві обов'язковість, системність, нормативність є найбільш ефективним інструментом реалізації суспільних інтересів у сфері державної служби. В Україні ще недостатньо збалансована система правових норм, яка б регулювала всі питання державної служби, відтак, відсутня і практика їх застосування. Нормативно-правові акти, що регламентують питання державної служби створені на концептуальних застарілих засадах, не враховують сучасних викликів та кризових явищ, політичної нестабільності та вимог, що висуваються європейською інтеграцією. Тому проблема новацій вітчизняного правового регулювання державної служби та особливості їх практичного застосування є актуальною темою дослідження в сучасній науці державного управління.

Метою дослідження є вивчення особливостей практичного застосування новацій вітчизняного правового регулювання державної служби.

Завдання:

- охарактеризувати теоретико-методологічні підходи до вивчення правового регулювання державної служби;
- проаналізувати основні етапи розвитку та сучасний стан системи правового регулювання державної служби в Україні;
- дослідити динаміку європеїзації правових норм державної служби;
- проаналізувати процес модернізації управління персоналом та кадрової політики в системі державної служби;
- розкрити зміст і специфіку реалізація кваліфікаційних вимог до державного службовця;
- визначити особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система державної служби.

Предметом дослідження виступає практика застосування новацій правового регулювання державної служби в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою підготовки магістерського дослідження стала сукупність методів та прийомів наукового пізнання, вибір яких зумовлений метою та завданнями дослідження, його об'єктом і предметом та методологією системного підходу. Методологія системного підходу дозволили проаналізувати складну систему державної служби як систему, що утворена з певних взаємопов'язаних підсистем та механізмів.

Для досягнення поставленої мети і розв'язання задач були використані загальнонаукові та спеціальні методи. Діалектичний метод був використаний при написанні всіх трьох розділів магістерського дослідження, а його застосування уможливило всебічний аналіз методологічних основ вивчення правового регулювання державної служби та виявлення їх специфіки і особливостей.

Під час написання магістерської роботи були використані методи аналізу та синтезу, дедукції, індукції, абстрагування, узагальнення, класифікації, системний та структурно-функціональний, порівняльно-правовий методи. Використання методів аналізу та синтезу, системного та методу структурно-функціонального аналізу дозволило дослідити основні складові концептуальних та методологічних засад дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби. Використання методів аналізу, синтезу, узагальнення та класифікації дозволило охарактеризувати основні наукові підходи до визначення поняття та сутності державної служби. Застосування структурно-функціонального та порівняльно-правового методів сприяло всебічному дослідженню структури та логіки концептуалізації поняття державна служба в контексті його правового регулювання. Метод класифікації був використаний для дослідження кола джерел, що є актуальним для вивчення проблеми правового регулювання державної служби.

В процесі вивчення основних етапів становлення й розвитку системи правового регулювання державної служби та європеїзації правових норм державної служби в Україні були використані метод систематизації та

порівняльний метод. Метод класифікації та структурування застосовувався нами для визначення базових характеристик сучасного стану нормативно-правового забезпечення державної служби в Україні.

Проблеми застосування норм правового регулювання державної служби в Україні вивчалися за допомогою низки специфічних методів: метод аналізу та синтезу був використаний для вивчення особливостей модернізації управління персоналом та кадрової політики в системі державної служби; структурно-логічний метод – для характеристики змісту та реалізації кваліфікаційних вимог до державного службовця в умовах європеїзації правового регулювання системи державної служби в Україні; проблемний метод – для дослідження особливостей правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в вирішенні актуального наукового завдання в сфері правового регулювання державної служби, насамперед в теоретичному обґрунтуванні й виробленні практичних рекомендацій, що стосуються практичного застосування новацій вітчизняного правового регулювання державної служби в процесі європейської інтеграції України та умовах воєнного стану. Результатом дослідження стало формулювання положень, що мають наукову новизну: (1) систематизовано та узагальнено зміни правового регулювання проходження державної служби в Україні в умовах воєнного стану; (2) поглиблено розуміння необхідності диференціації понять кадрова політика та управління персоналом в системі державної служби України; (3) обґрунтовано необхідність дотримання кваліфікаційних вимог до державних службовців і в умовах воєнного стану в Україні.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у тому, що сформульовані пропозиції та висновки, можуть використовуватися для розробки заходів із вдосконалення застосування інноваційних правових норм, якими регулюється система державної служби, в управлінських практиках регіонального рівня та оптимізації роботи відповідних департаментів

регіональних органів державної влади в Україні.

Апробація результатів дослідження була здійснена під час виступів на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи», що відбулася в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича 28 червня 2022 р. та науково-методичному семінарі кафедри політології та державного управління (листопад, 2022 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня освіти складається з анотацій (українською та англійською мовами), вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Наукові підходи до визначення поняття і сутності державної служби

Наукові дискусії та полеміка щодо співвідношення державної служби і публічної служби, а також проблема визначення в законодавстві України ознак державної служби, за допомогою яких можна провести чітку межу між державними службовцями та іншими працівниками державних органів, є характерним явищем сучасної науки державного управління.

В сучасній науковій літературі з державного управління циркулює значна кількість наукових підходів до державної служби [Детальніше див: 4; 186]. Характеризуючи їх, ми будемо опиратися на підхід В. Авер'янова, можна звести до двох доктринальних позицій щодо поняття *державна служба*: (1) державна служба як служба в державі; (2) державна служба як складова публічної служби. Відповідно до першої доктринальної позиції, найширшим за обсягом є поняття *служба в державі*, яке включає: по-перше, службу в усіх без винятку державних органах; по-друге, службу в державних установах, підприємствах та організаціях, яка не пов'язана з реалізацією повноважень державної влади, наприклад в сфері освіти, охорони здоров'я, культури [1]. Науковець наголошує, що в такому контексті державну службу необхідно поділяти на дві сфери:

– служба в органах виконавчої влади, їх апараті та апараті інших державних органів, що проходять державні службовці, які не мають спеціальних звань та здійснюють звичайну управлінську або адміністративну діяльність;

– служба в інших державних органах (наприклад, суд, прокуратура), окрім їх апарату та в окремих органах виконавчої влади, для повноважень яких характерна специфіка, і в яких державні службовці мають спеціальні звання та

виконують специфічні функції (наприклад, дипломати, пожежна охорона, податкова, природоохоронна, митна).

Загалом погоджуючись з такою позицією В. Авер'янова, зауважимо, що знання у сфері менеджменту в органах державної влади – це спеціальні знання, що допомагають ефективно та якісно здійснювати управлінську діяльність, а не, як зазначає В. Авер'янов, «звичайну управлінську діяльність» [1]. На нашу думку, применшення ваги управлінської діяльності призвело українську систему публічного управління до того, що серед державних службовців з'явилися люди не тільки з низьким професійним рівнем, але й з низьким рівнем правової і загальної культури, а іноді з корупційними прагненнями.

Відповідно до другої доктринальної позиції В. Авер'янова, державна служба визначається, як складова ширшого явища – публічної служби, до якого належить служба у державних та недержавних суб'єктах публічної влади, зокрема, й в органах місцевого самоврядування [1]. Загалом, ми з таким підходом науковця погоджуємося, оскільки служба в органах місцевого самоврядування, хоча і має багато спільних рис з державною службою, в чітко науковому визначенні не є державною. Відтак, означення служби в органах місцевого самоврядування як виду публічної служби є виправданим методологічним прийомом задля визначення її статусу в адміністративному праві. Проте, постає питання, якщо публічна служба складається з державної та муніципальної служб, то чи існують інші види публічної служби, які за своїми кваліфікаційними ознаками не належать до названих видів? Щодо відповіді на це питання, то думки науковців є суперечливими за змістом.

Наприклад, С. Дубенко визначає державну службу як професійну діяльність, яка є для державного службовця професією, що полягає у виконванні соціальних посадових повноважень та у реалізації компетенції державних органів [29, с. 12]. Якщо звернутися до визначення професії як виду трудової діяльності, що вимагає специфічних здібностей, теоретичних знань та практичних навичок, то державна служба є професією, яка вимагає від особи, залежно від займаної посади, визначеного нормами закону набору здібностей,

знань і навичок. На нашу думку, таке визначення державної служби є недостатнім для того, щоб встановити відмінності між діяльністю в органах місцевого самоврядування та діяльністю в органах державної влади.

Ширшим є науковий підхід до державної служби, відповідно до якого державна служба є невід'ємною складовою механізму державного управління, яку можна розглядати і як вид суспільної діяльності, і як інститут, і як елемент в системі адміністративного права, і як вид публічної служби. Як вид публічної служби вона позначена тим, що: по-перше, здійснюється на державних посадах в державних органах та їх апараті; по-друге, має своєю метою реалізацію завдань і функцій держави; по-третє, регламентується Законом «Про державну службу» та іншими законами; по-четверте, має свої особливості щодо вступу, проходження, припинення; по-п'яте, пов'язана з присвоєнням рангів, спеціальних та військових звань; по-шосте, характеризується політичною нейтральністю та безпартійністю державних службовців; по-шосте, утримується за рахунок державного бюджету [39, с. 16-17].

Ми погоджуємося, що поняття *державна служба* є багатоаспектним за змістом поняттям, оскільки державну службу можна характеризувати як: (1) систему взаємопов'язаних між собою правових норм, відтак, як правовий інститут; (2) як систему правових відносин, які виникають під час проходження державної служби в органах державної влади, відтак як службові відносини; (3) як вид суспільної професійної діяльності, відтак, як службу державі та служіння народу.

Однак, визначення державної служби потребує можливості означення набору ознак, що характеризують її. Ознаки державної служби, наведені вище, є ознаками державної служби як виду суспільної професійної діяльності [9, с. 67]. Зауважимо, що саме таким шляхом йде законодавець, характеризуючи державну службу в ст. 1 Закону України «Про державну службу» як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність [111].

В рамках ще одного наукового підходу до державної служби, автором якого в українській науці державного управління є В. Філіповський, державна

служба визначається, по-перше, як професійна діяльність, пов'язана зі здійсненням посадовими особами своїх службових обов'язків, які спрямовані на виконання завдань та функцій держави, по-друге, як інструмент системи органів державної влади, за допомогою якого інституту держава здійснює свої функції, по-третє, як «відносно стійку організацію діяльності професійно підготовлених людей, що спрямована на забезпечення та підтримання функцій держави і захист її інтересів» [147, с. 34].

Визначення державної служби як виду професійної діяльності є поширеними в сучасному науковому дискурсі, її розуміння як відносно стійкої моделі організації діяльності професійно підготовлених людей зазвичай не викликає нарікань, оскільки в європейських національних управлінських практиках є інституції, які спеціально призначені для підтримки стійкої організації діяльності професійно підготовлених людей. В контексті України варто згадати діяльність Національного агентства України з питань державної служби, як центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується на забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та на здійснення функціонального управління державною службою в державних органах [121].

Однак, визначення державної служби як інструменту діяльності органів державної влади, через який держава здійснює свої функції, наукові вважають методологічно необґрунтованим, оскільки: (1) суб'єктом державної служби виступають не органи держави та не державні установи, а люди, які мають волю та свідомість, відтак означати їх як інструмент для досягнення цілей та виконання завдань держави є, на нашу думку, некоректним; (2) органи держави, як субстанція, позбавлені свідомості, якщо не прив'язані до службовців, що забезпечують його діяльність, тому необґрунтованим є припущення, що свідомі суб'єкти (державні службовці) можуть виступати інструментом несвідомих суб'єктів (органів державної влади) [182, р. 8].

В науці державного управління поширеним є науковий підхід, відповідно до якого державна служба розглядається як основний суб'єкт соціально-

економічних перетворень та формування громадянського суспільства, тому розглядає її, як «складний соціально-етичний феномен, що віддзеркалює всі сторони життя суспільства – політичну, економічну, духовну тощо, відображаючи їх у своїй структурі» [36, с. 3], що дозволяє державній службі мати адекватні засоби для здійснення регулюючих впливів. Це визначення теж має методологічні обмеження. По-перше, державна служба не може бути суб'єктом перетворень, тоді, коли державний службовець не означається в статусі такого суб'єкта. По-друге, якщо державна служба буде головним фактором формування громадянського суспільства, то його інститути стануть продовженням інститутів держави, що характерно для авторитарних та тоталітарних політичних систем. В таких політичних системах ініціатива формування громадянського суспільства спускається згори, тобто з боку держави та високо посадовців в системі державної служби. По-третє, наука державного управління розглядає процес організації управління в суспільстві, а соціально-етичні явища досліджуються філософією, соціологією, етикою [2, с. 11]. Відтак, характеристика державної служби як соціально-етичного феномену буде адекватним концептом для соціології, але позбавлене методологічного та практичного сенсу в межах науки державного управління. В науці державного управління етичний кодекс державного службовця постає як інструмент регулювання взаємодії в системі державної служби та взаємодії в системі *державна служба – суспільство*.

В дослідженнях Т. Линника систематизовані основні наукові підходи до державної служби, відповідно до чого державну службу можна визначити, як «спеціальну компетентну публічну трудову діяльність громадянина у державному органі, установі та іншій структурі, яка здійснює завдання та функції держави та має відповідний адміністративно-правовий статус» [52]. Однак, якщо державна служба є трудовою діяльністю громадянина, то чому, ця діяльність не регламентується виключно нормами трудового права та чому незаконне звільнення державного службовця з посади в Україні вирішується в межах адміністративного, а не цивільного судочинства. Виникнення означених

суперечностей відбулося через штучний поділ діяльності в Україні на два види діяльності в організаціях: (1) діяльність особи в державних органах та установах, тобто державна служба; (2) діяльність особи в організаціях недержавного сектору або установах державної форми власності, однак позбавлених державно-владних повноважень, наприклад в системі вищої освіти. Такий поділ діяльності в Україні концептуально закріпився в теорії адміністративного права та національному законодавстві. Відтак, державний службовець служить народу України та її національним інтересам, а не відпрацьовує заробітну плату, його наймає народ *на службу*, а не бере *на роботу*.

Український науковець Є. Черноног пропонує характеризувати державну службу як «це сукупність державних організаційно-правових та соціально-економічних інститутів, призначена для реалізації державних завдань та функцій шляхом професійного виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків і реалізації повноважень в інтересах громадянського суспільства» [172, с. 17]. Вчений пропонує розглядати державну службу одночасно як: (1) сукупність державних службовців, як осіб, що відкрито відібрані, спеціально підготовлені та професійно працюють в органах державної влади та їх апараті; (2) сукупність інституцій, зокрема правових, організаційних, економічних, культурних, соціальних; (3) невід'ємний елемент процедурного й процесуального механізмів реалізації державної влади. Відтак, державна служба в правовому вимірі не може бути деталізована. Саме через це, С. Бассон та Р. Австін вважають такий концепт державної служби «позбавленим науково-методологічного значення» [180].

Виваженим та аргументованим є науковий підхід до державної служби, запропонований О. Миколенком. Вчений вказує на те, що державна служба: є різновидом суспільно корисної державної діяльності; здійснюється на професійній основі певною категорією осіб, що обіймають посади в державних інституціях та їхньому апараті; спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави; здійснюється на оплатній основі за рахунок державних

коштів (державного бюджету) [59, с. 199].

Одним зі стрижневих аспектів концептуалізації поняття державна служба є онтологічне питання про те, чому служба в органах державної влади є державною? З одного боку, поняття *державна служба* має конституційні підвалини, зокрема, відповідно до ч. 2 ст. 38 Конституції України громадяни мають рівне право доступу до державної служби та до служби в органах місцевого самоврядування [44]. Однак, з іншого боку, така служба переважно є публічною, оскільки ознака публічності (відкритий характер функціонування державного органу; інформація, що зобов'язаний оприлюднювати орган державної влади є публічною; присяга державного службовця, адресована Українському народові, має публічну природу), є визначальною. Така двозначність пов'язана, на нашу думку, з тим, що українська система публічного управління та українське законодавство ще не позбулися рудиментарної доктрини, в основі лежить державо центрична, а не людино центрична парадигма цінностей.

Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що за оцінками науковців визначення поняття *державна служба* в Законі України «Про державну службу» № 3723 [112] було більш універсальним та за суттю наближеним до ознак публічної служби, ніж визначення державної служби в новому Законі України «Про державну службу» [111]. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державну службу» № 3723, державна служба в Україні визначається як професійна діяльність «осіб, які займають посади в державних органах і їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження» [112]. Новий Закон України «Про державну службу» [111] тільки текстуально поглибив поняття *державна служба*, яке зводиться до того, що державна служба є публічною, професійною, політично неупередженою діяльністю з практичного виконання завдань та функцій держави щодо: (1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому та регіональному рівнях, підготовки

пропозицій щодо її формування, насамперед розробки та проведення експертизи законів, міжнародних договорів, стратегій, концепцій, програм, проєктів та інших нормативно-правових актів; (2) забезпечення реалізації державної політики, загальнодержавних, галузевих та регіональних програм, виконання законів й інших нормативно-правових актів; (3) забезпечення надання доступних та якісних адміністративних послуг; (4) здійснення державного нагляду й контролю за дотриманням законодавства; (5) управління державними фінансовими ресурсами та майном, контроль за їх використанням; (6) управління персоналом системи державних органів; (7) реалізації інших повноважень державного органу, які визначені законодавством [111].

Відтак, в гносеологічному сенсі новий Закон України «Про державну службу» [111] справляє неоднозначне враження. Т. Мельничук наголошує, що його недоліком є те, що норми стосуються питань управління та не враховують особливості проходження державної служби в різних органах державної влади, специфіку різних гілок державної влади та того, що працівники в органах державної влади, здійснюють різні управлінські функції, часом не пов'язані зі здійсненням публічних функцій [56, с. 81].

Чинне законодавство України містить приклади, коли функціонування органів публічної влади не супроводжується наявністю в працівників статусу державних службовців. Наприклад, помічники суддів, наукові консультанти та помічники суддів Конституційного Суду України не є державними службовцями, а їх статус визначено відповідними законами. Виникає питання, чому працівники апаратів цих органів мають статус державного службовця. Наведений приклад свідчить про те, що державна служба не є обов'язковим компонентом процесу функціонування органів публічної влади. Ключову роль тут має не державний, а публічний характер органу влади та поширення його юрисдикції. Саме остання зобов'язує його діяти відкрито й прозоро відображає людиноцентристську парадигму цінностей у сфері публічного управління та відповідних правовідносин.

Відтак, на рівні наукового підходу, в межах якого розв'язується

онтологічне питання про те, чому служба в органах державної влади є державною, а не публічною, сформувався обґрунтоване припущення, що поняття *публічна служба* є більш адекватним стосовно сутності сучасного публічного управління. Основні аргументи пов'язуються з тим, що головним обов'язком держави, відповідно до ст. 3 Конституції України є утвердження та забезпечення прав і свобод людини, відтак, здійснюючи відповідні функції, публічна особа служить Українському народові [16, с. 4]. Саме тому, здійснюючи подальше реформування державної служби, слід приділяти належну увагу питанню вироблення відповідного термінологічного апарату, який буде найбільш повно відображати зміст діяльності державного (публічного) службовця. Адже, саме публічність державної служби сприяє чіткому й зрозумілому відмежуванню видів діяльності держави, що не можуть здійснюватися інакше, аніж публічно.

Водночас, вирішення служби в органах державної влади як публічної охоплюватиме сферою дії й тих суб'єктів, «діяльність яких перебуває поза межами нормативного регулювання питань, пов'язаних зі здійсненням цими особами публічних функцій» [182, р. 7]. Це особи, яким делеговано здійснення публічних функцій, наприклад, аудитори чи приватні нотаріуси. Таке розрізнення повинно зумовлювати різний правовий статус відповідних осіб, обсяг і характер відповідних обмежень, що властиві публічній діяльності. Зокрема, на сьогодні в Україні існують однакові за обсягом та змістом обмеження, властиві суддям, народним депутатам та державним службовцям, діяльність яких мало чи взагалі не впливає на прийняття рішень.

У даному контексті важливим є ідеї В. Малиновського, який визначає такі характеристики публічної служби: (1) вона охоплює публічних службовців, які здійснюють відповідні функції, що входять до компетенції державних органів та органів місцевого самоврядування, в яких вони проходять публічну службу; (2) вона охоплює службу у всіх органах публічної влади та забезпечує безпосереднє державне і муніципальне управління, надання адміністративних послуг населенню; (3) вона має власне законодавче та нормативне

забезпечення, публічні службовці мають окремий правовий статус, а їх діяльність в нормується спеціальними законодавчими актами; (4) вона має спеціалізовану систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [53, с. 45-46]. Отже, публічна служба є правовим і соціальним інститутом, який «здійснює в рамках своєї компетенції формування та реалізацію державної політики, реалізацію цілей, функцій державних органів, органів місцевого самоврядування та інших органів, що здійснюють функції держави або місцевого самоврядування, шляхом професійного виконання посадовими особами і службовцями своїх повноважень і посадових обов'язків, що забезпечують функціонування держави, галузей державного управління, окремих територій, населених пунктів, а також взаємодію держави й громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків» [53, с. 45-46].

Концептуалізація державної служби розгортається і довкола вирішення питання про те, які саме повноваження здійснюють державні службовці. У найбільш загальному розумінні, повноваження – «це офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ» [36, с. 4]. Повноваження в теорії публічного управління опосередковують відносини влади між керівним та підлеглим суб'єктами цих відносин [184, р. 7]. В теорії держави і права під повноваженнями розуміють «засіб впливу суб'єкта на правову поведінку об'єктів» [173, с. 101]. В політичній науці повноваження означаються і як право, і як спроможність «схиляти до виконання пропозицій, приписів чи настанов, не вдаючись до переконань, переговорів чи сили» [189]. На нашу думку, повноваження державного службовця є одночасно і правом, і обов'язком, а особа, яка володіє повноваженнями, має додаткові можливості, однак не може використовувати їх на власний розсуд, а тільки у спосіб, визначений формально, в чітких правових рамках.

Ми підтримуємо наукову позицію А. Солонар, яка окреслює поняття повноваження «як сукупність прав та обов'язків; повноваження як складовий елемент компетенції; повноваження як функції» [158, с. 254]. Це визначення має принципово важливі компоненти, оскільки: (1) повноваження постають як

публічні; (2) як такі, що забезпечуються примусом; (3) реалізуються в чітко визначеній правовій площині, тобто не можуть бути здійснені на власний розсуд; (4) є наявність відповідальності за перевищення повноважень, службову халатність, зловживання повноваженнями та бездіяльність. Відтак, розгляд повноважень як сукупності прав та обов'язків у контексті державної служби, на думку А. Солонар, позбавлений сенсу, оскільки права та обов'язки як повноваження характерні для всіх організацій. Тож права та обов'язки є необхідним, але не єдиним компонентом повноважень.

Міркуючи над питанням про те, чи всі державні службовці мають і здійснюють повноваження, О. Стець дає негативну відповідь. Науковець наголошує, що значну частину роботи державних службовців складають трудові відносини, змістом яких є виконання посадових обов'язків, зумовлених публічним статусом органу влади, але не тотожних публічній діяльності [159, с. 89]. За відсутності ознак публічності може йтися тільки про базовий компонент повноважень – наявність прав та обов'язків, чого недостатньо для виникнення статусу публічного/державного службовця. Саме тому підґрунтям регулювання питань реалізації державою своїх функцій через органи влади повинно бути виокремлення за критерієм публічності, а не за фактом роботи на державу [10, с. 24]. Те, що робота оплачується коштом держави, також не може бути достатньою підставою для того, щоб усі, хто отримує дохід коштом держави, мали б однаковий статус та однакові обмеження, характерні для публічної служби.

Отже, попри те, що дослідженню державної служби приділялася і приділяється значна увага в науці державного управління, в більшості підходів до державної служби дублюються лише нормативні визначення даного поняття, що повною мірою не відображає сутність і призначення державної служби та її комплексний зміст.

В проаналізованих підходах до державної служби, зазвичай, пропонується набір важливих ознак, які повинні її ідентифікувати в системі трудової та професійної діяльності. Однак, ці ознаки не дають повного

уявлення про державну службу, розкриваючи її зміст тільки частково. В сучасній науці державного управління циркулюють концепти державної служби, які сконструйовані з порушеннями базових методологічних підходів. На нашу думку, це пов'язано з проблемними питаннями визначення місця державної служби серед інших видів публічної служби та публічного управління.

Аналіз сучасних підходів до державної служби засвідчив, що визначення державної служби як публічної сприятиме тому, що обмеження, які сьогодні пов'язують з проходженням державної служби, матимуть особливу вагу тоді, коли вони стосуватимуться публічних осіб. На сьогодні обмеження є надмірним обтяженням для державних службовців, значна частина яких виконує посадові обов'язки з обслуговування самого державного органу та не впливає на процес прийняття ним рішень.

1.2. Концептуальні та методологічні засади дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби

Формування сучасної української державності, закріпленої в Конституції України, зумовило зміни в усіх сферах державно-правового розвитку, призвело до переорієнтації загальнонаціональних пріоритетів, обумовило пріоритетність прав і свобод особистості над інтересами суспільства та держави. Парадигма соціального розвитку України, заснована на принципах конституційної демократії, гласності, відкритості, підконтрольності держави інститутам громадянського суспільства, призвела до докорінних змін у системі публічного управління.

Еволюційний розвиток держави закономірно зумовив появу значної кількості теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних із розвитком державної служби. Серед них центральне місце посідають проблеми методологічного характеру. У зв'язку з цим важливим компонентом досліджень у галузі правового регулювання державної служби стає визначення методологічних засад її вивчення.

Методологічна забезпеченість та точність методів наукового пізнання, допомагають дослідникам відшукувати нові шляхи аналізу особливостей правового регулювання державної служби, їх адекватного відображення в системі наукових знань. Адже кожне дослідження потребує чітко визначених методологічних засад.

Невипадково сьогодні методологія наукових досліджень правового регулювання державної служби належить до фундаментальних проблем науки державного управління та, ґрунтуючись на результатах попередніх теоретичних досліджень, дає нам новий погляд на розуміння сутності даного явища. Тим самим методологія сприяє розвитку теорії і практики публічного управління, в тому числі його трансформації та удосконалення. Складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми призводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки.

У широкому розумінні методологія – це «діяльність пізнання, мислення або, якщо говорити точніше, вся діяльність людства, включаючи не лише власне пізнання, але й виробництво. Можна сказати, що методологія ... є теорія людської діяльності» [176, с. 6]. У вузькому значенні під методологією розуміють сукупність методів, прийомів, процедур наукового дослідження. Саме таке розуміння методології є традиційним для зарубіжної науки державного управління.

Своєрідною квінтесенцією широкого та вузького розуміння методології як шляху пізнання є багаторівневий підхід, представлений поєднанням: (1) загальнонаукових методів пізнання – аналіз і синтез, сходження від абстрактного до конкретного тощо; (2) міждисциплінарних методів пізнання – системний та організаційний аналіз, кібернетичний, синергетичний підходи тощо; (3) теорія та методів науки державного управління; (4) методики, сукупність операцій і процедур, що застосовуються в конкретних дослідженнях.

Таким чином, методологія наукового пізнання правового регулювання державної служби носить багаторівневий характер. Визнаючи методологічний плюралізм, гносеологічну цінність різних форм і методів пізнання, сучасні наукові уявлення дедалі більше тяжіють до онтологічного сприйняття й оцінки існуючих реалій, тобто оцінки, заснованої на «єдності у різноманітті». Разом із тим, зауважимо, що на переконання багатьох дослідників, принципово нові явища і процеси не піддаються опису та аналізу на основі застарілого методологічного інструментарію. За таких умов необхідним є також використання методологічних новацій.

Вважаємо, що визначення методологічних засад дослідження правового регулювання державної служби передбачає встановлення сукупності методів аналізу, які: по-перше, відповідають самому об'єкту дослідження, тобто адекватні природі досліджуваної проблеми; по-друге, дають теоретичне уявлення про систему методів аналізу предмету дослідження, що потрібно сприймати як теорію, звернену до практики дослідження. При цьому методологію не варто ототожнювати з науково-дослідницьким інструментарієм, оскільки методологія – це, насамперед, теоретичне уявлення про об'єкт і предмет дослідження та про можливості їх аналізу з метою практичного вдосконалення [49, с. 35].

Методологічна основа дослідження правового регулювання державної служби формується шляхом поєднання фундаментальних, загальнонаукових принципів, що становлять власне методологію, спеціальних методів, що лежать в основі теорії державного управління та системи конкретних методологічних інструментів, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань.

Загальну стратегію пізнання особливостей правового регулювання державної служби визначає філософська/фундаментальна методологія [174, с. 57]. Не заглиблюючись у розкриття поняття та предмета означеної методології, окреслимо принципи наукового пізнання, що, на наш погляд, є більш важливим

для розуміння методологічних засад дослідження правового регулювання державної служби.

Фундаментальні принципи аналізу правового регулювання державної служби ґрунтуються на узагальнюючих, філософських положеннях, які відображають найсуттєвіші властивості об'єктивної дійсності та свідомості з урахуванням досвіду, набутого в процесі пізнавальної діяльності. До них, зокрема, належить принцип діалектики, що відображає взаємозумовлений і суперечливий характер державної служби. Зауважимо, що діалектична логіка пізнання виступає універсальним інструментом аналізу будь-яких проблем публічного управління.

Діалектика, у поєднанні з логікою і теорією пізнання, є фундаментальним науковим принципом дослідження багатопланової та суперечливої природи публічного управління в усіх її проявах. Діалектичний підхід дає змогу обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки, процеси диференціації та інтеграції, постійну суперечливість між змістом і формою, дотриматись об'єктивності при оцінюванні ефективності управлінської діяльності. Досвід і факти є джерелом, основою пізнання предмета дослідження, а практика – критерієм істинності теорії. Діалектика як фундаментальний принцип і метод пізнання має величезний концептуальний потенціал. Однак вона не підмінює спеціальні методи дослідження, пов'язані зі специфікою системи публічного управління. Діалектика виявляється в них і реалізується через них відповідно до вимог наступності та несуперечності в методології [176, с. 58].

Загальнонаукова методологія використовується в усіх або в переважній більшості суспільно-політичних наук, оскільки будь-яке наукове відкриття має не тільки предметний, але й методологічний зміст, спричиняє критичний перегляд понятійно-категоріального апарату, підходів, чинників і передумов щодо інтерпретації проблеми правового регулювання державної служби. Таким чином, виходячи із принципу універсальності законів світобудови, можна припустити універсальність загальнонаукових методів пізнання. Це означає можливість застосовувати при дослідженні особливостей правового

регулювання державної служби всієї сукупності сучасних загальнонаукових концепцій щодо пояснення суспільних відносин.

Необхідно також зауважити, що публічне управління становить для дослідників складну систему. В зв'язку з цим доречно вказати на необхідність відповідного системного пізнання, що дозволяє визначити природу і характер взаємозв'язків його елементів, розкрити функціональне призначення визначити ефективність дії кожного з компонентів і, на цій основі, охарактеризувати систему публічного управління загалом.

Системність публічного відображається в наступних ознаках: компоненти системи публічного управління є певною цілісністю, вони з'єднані між собою за певними сутнісно-змістовими характеристиками; системі публічного управління властива відносна самостійність, вона може видозмінювати свої компоненти і створювати нові, виступати у ролі підсистеми іншої, більш складної соціальної системи; у результаті структурної упорядкованості компонентів система публічного управління утворює єдність, цим вона являє собою «гармонійне поєднання», що забезпечує субординацію, ієрархічність, синхронність та стійкість функціонування; сукупність зазначених ознак обумовлює основну властивість системи – інтегративність, яка виявляється у існуванні та дії кожного її компоненту лише у взаємодії з іншими; а порушення характеру та ритму дії одного компонента негайно відображається на функціонуванні інших компонентів і системи публічного управління в цілому [38, с. 18; 155, с. 130].

Зважаючи на те, що державна служба виступає інструментом регулюючого та організаційного впливу держави на суспільні процеси, свідомість, діяльність людини та громадянина, їх поведінку, з метою здійснення функцій держави та досягнення нормативно визначених цілей, системний підхід виступає важливим методологічним інструментом дослідження правового регулювання державної служби. У даному контексті зазначимо, що більшість науковців відносять даний інструмент дослідження до групи спеціальних методів. Так, системний, або, як його ще називають, системно-

структурний метод, розуміється Ю. Сурміним як «сукупність методологічних підходів, прийомів і принципів аналізу та конструювання системи публічного управління загалом та державної служби, зокрема» [164, с. 68]. Оскільки дослідження різних систем було започатковано ще у рамках філософської традиції, тому вважаємо доречним звернутися до розуміння даного методу, виробленого науковцями [165].

Ідею системності стосовно філософії було сформульовано Г. Гегелем, який зазначав, що «кожна частина філософії є філософське ціле, замкнуте в собі коло, але філософська ідея є в кожній із цих частин в особливій визначеності або особливому елементі. Окреме коло, саме тому, що воно є усередині себе цілісність, розриває межу свого елемента і служить підставою ширшої сфери; ціле є колом тому, що складається з кіл, кожне з яких є необхідним моментом, так що система їх своєрідних елементів складає всю ідею, яка разом із тим виявляється також і в кожному з них» [17, с. 33].

Д. Керімов вважає, що у найзагальнішій формі системне дослідження «припускає всесторонній аналіз складних динамічних єдностей, частини яких (підсистеми цих цілісних систем) знаходяться між собою в органічній єдності та взаємодії» [38, с. 18]. Системний підхід до дослідження складних динамічних цілісностей, до яких належить державна служба, дозволяє знайти внутрішній механізм дії не тільки окремих її компонентів, а й їх взаємодії на різних рівнях. Застосування даного методу до дослідження правового регулювання державної служби, на думку вченого, неодмінно передбачає їх комплексний аналіз, що потребує, насамперед, з'ясування якостей системності та структурно-функціональних взаємодій [38, с. 17].

На думку В. Кохановського, системний підхід як методологічний орієнтир аналізу правового регулювання державної служби являє собою сукупність загальнонаукових методологічних принципів, основу яких складає розгляд об'єкта дослідження як систем [49, с. 119]. Дещо іншої позиції дотримуються представники вітчизняної юридичної науки, у розумінні яких системний підхід припускає, що всі державно-правові явища розглядаються як

елементи систем: «Право, держава, їх структурні підрозділи є відкритими системами, що складаються із систем нижчого порядку і належать до ширших систем. Найчастіше системний метод дозволяє досягнути взаємодію держави і права як комплексний процес з усіма його проявами, простежити зв'язки між причиною і наслідком у державно-правових явищах» [157, с. 15].

С. Бублик вважає системний аналіз найпродуктивнішим дослідницьким методом, застосування якого в науці державного управління є особливо актуальним. Науковець резюмує, що «...йдеться про дослідження об'єктів як систем. Система – це ціле, складене з частин, сукупність взаємопов'язаних елементів, цілісність. Звідси перший принцип системного аналізу – цілісність об'єкта як системи, властивості якої не зводяться до суми ознак її елементів, не виводяться з цих ознак. Система характеризується взаємозалежністю цілого й частини, коли кожний елемент залежить від свого місця і своїх функцій у цілісній системі» [167, с. 215].

У результаті узагальнення наведених вище уявлень щодо можливостей системного підходу у дослідженні правового регулювання державної служби можна зробити висновок, що його застосування передбачає інтеграцією низки загальнонаукових принципів і методів дослідження в межах самостійного загальнонаукового принципу пізнання. У цьому зв'язку виникає питання: чи можна досліджувати певну систему з допомогою одного методу, базуючись на одному загальнонауковому принципі? Для пошуку відповіді на означене питання необхідно окреслити, що являє собою система як об'єкт дослідження.

Засновник теорії систем Карл Людвиг фон Берталанфі охарактеризував дану категорію як «комплекс взаємодіючих елементів» [165]. Зауважимо, що такий підхід і досі виступає основою всіх існуючих тлумачень поняття «система». Саме акцент на цілісності та інтегративності властивостей об'єктів, зроблений у наведеному визначенні системи, став поштовхом до його широкого застосування.

Зауважимо, що поняття «система», як сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія, включає велику кількість

сутнісно-якісних характеристик. Якісні характеристики елементів становлять зміст системи, а сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму, тобто структуру системи [175].

Представники наукового співтовариства під системою розуміють «певну сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють стійку цілісність, мають певні інтегративні особливості та внутрішні закономірності, притаманні саме цій спільності. В. Садовський вважає, що «властивості системи є не просто сумою властивостей, яку становлять її окремі елементи, а визначаються наявністю і специфікою зв'язків між елементами. Наявність зв'язків між елементами системи та інтегративні, цілісні властивості системи, що ними породжуються, забезпечують відносно самостійне, відокремлене існування, функціонування, а в деяких випадках і розвиток системи» [152, с. 83-84].

В науці державного управління під системою розуміється: (1) сукупність закономірно пов'язаних одних з одним елементів (предметів, явищ, поглядів, принципів тощо), що становлять певне цілісне утворення, єдність; (2) порядок, зумовлений планомірним,

правильним розташуванням частин у встановленому зв'язку, суворій послідовності; (3) форма, спосіб організації чого-небудь; (4) сукупність господарських одиниць, установ, споріднених своїм завданням та організаційно об'єднаних у єдине ціле; (5) те, що стало звичним, регулярним [146, с. 79; 148, с. 32].

Таким чином, застосування системного підходу до аналізу правового регулювання державної служби орієнтує на дослідження об'єкта як цілісної системи, що має внутрішню структуру та поділяється на складові елементи, визначення порядку організації та специфіки взаємодії між якими є завданням дослідника. Це, на наш погляд, дозволить всебічно і точно пізнати об'єкт дослідження.

В науці державного управління системний підхід можна застосовувати до досліджені найрізноманітніших явищ і процесів. Основними засадами системного дослідження є: системне дослідження характеризується підходом

до досліджуваної системи як до цілого і уявленнями про середовище системи та її елементів; поняття системи конкретизується через поняття зв'язку; серед наявних типів зв'язків особливе місце посідають системоутворюючі зв'язки; стійкі зв'язки утворюють структуру системи, тобто забезпечують її упорядкованість; спрямованість упорядкованості системи характеризує її організацію; структура, у свою чергу, характеризується горизонтальним і вертикальним виміром; зв'язок між різними рівнями реалізується за допомогою управління [154].

Таким чином, призначення системного підходу, полягає не просто в констатації існування певної системи, а в аналізі таких сукупностей елементів і зв'язків між ними, які дослідник, відповідно до своїх пізнавальних завдань, розглядає саме як системи. Причому стосовно одного й того самого досліджуваного об'єкта можуть бути змодельовані різноманітні системи – залежно від визначеного критерію, тобто так званої системоутворюючої ознаки. Наприклад, систему публічного управління змістовно можна уявити як сукупність норм, концепцій, інститутів, управлінських відносин, свідомості, управлінської культури та професійної етики тощо [148, с. 12].

Розгорнуту класифікацію методологічних підходів до пізнання державно-правових явищ наводять дослідники В. Бакуменко, В. Князєв і Ю. Сурмін. Відповідно до предметного поля дослідження, ними виділяються методологія (1) пізнання, (2) оцінки, (3) аналітики, (4) прогнозування, (5) моделювання тощо. Науковці підкреслюють, що методологічні засади аналізу правового регулювання державної служби являють собою комплекс категорій, принципів, парадигм, теорій і, відповідно, самих методів, що забезпечує пізнавальну та практичну діяльність [8, с. 29].

Зокрема, Ю. Сурмін, аналізуючи методологічні принципи дослідження природи державної служби як складного соціального явища, що об'єднує різноманіття сутнісних характеристик, робить висновок про їх обмеженість. Це, на думку науковця, обумовлено: (1) якісними змінами в суспільстві, зокрема динамічними процесами його переходу до інформаційної стадії; (2)

формуванням принципово нових вимог, пов'язаних із володінням методологією та інструментарієм публічного управління, спричиненим демократизацією державної служби; (3) ускладненням сутності самої державної служби як соціально-правового феномену [8, с. 31].

Особливістю сучасного стану науки державного управління, на думку Є. Таран, є певна невизначеність її теоретичних основ і методологічних орієнтирів [166, с. 34]. Традиційні дослідницькі підходи до наукового аналізу управлінських процесів, що ґрунтувалися виключно на загальнонаукових принципах, за умов нестандартної економічної і соціально-політичної ситуації виявляють певну наукову обмеженість. Окремі з них за рівнем своєї пізнавальної здатності не встигають за динамікою радикальних суспільних трансформацій, інші стають інструментом, за допомогою якого видається за дійсне те, що існує на рівні уяви або до чого є тільки прагнення [156, с. 173]

Відсутність єдиної науково обґрунтованої моделі аналізу правового регулювання державної служби помітно знижує ефективність функціонування системи публічного управління. Слід також зазначити, що правове регулювання державної служби на сьогодні відстає від реальних потреб розвитку держави та суспільства. Відповідно, увага до проблем методології дослідження правового регулювання державної служби пов'язана з потребами законодавчої практики у визначенні загальних доктринальних настанов побудови сучасної моделі державної служби, яка адекватно відповідає сучасним потребам, викликам і загрозам. При цьому зауважимо, що однією з найбільш серйозних проблем правового регулювання державної служби є невідповідність її концептуальних основ і практики здійснення.

Вважаємо, що методологія дослідження правового регулювання державної служби повинна являти собою: комплексне поєднання різних методів наукового пізнання, що дозволяють на основі інтегративності встановити її взаємозв'язки з основними напрямками управлінської діяльності; виокремлення та аналіз внутрішніх елементів досліджуваної сукупності, які характеризують предмет, метод, суб'єктний склад, а також їх функціонально-

цільове призначення; аналіз особливостей організаційних зв'язків між елементами системи державної служби; виявлення основних закономірностей формування і розвитку системи державної служби, її правового регулювання.

На підставі вищезазначеного методологічні засади дослідження правового регулювання державної служби можна визначити як сукупність методів пізнання, за допомогою яких забезпечується науковий аналіз проблем професійної діяльності громадян із забезпечення функцій органів державної влади та управління. Даний методологічний інструментарій дозволяє виявити основні закономірності формування та розвитку державної служби і, що важливо, обґрунтувати найбільш ефективні шляхи їх модернізації. У цьому розумінні аналіз правового регулювання державної служби може бути використаний як інструмент оптимізації функціонування системи державної служби.

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження

Здійснення аналізу методологічних основ дослідження правового регулювання державної служби потребувало використання різноманітних джерел. Джерельне забезпечення досліджуваної проблеми сформовано комплексом наукових праць, у яких представлені основні підходи до визначення поняття та сутності державної служби, охарактеризовано концептуальні та методологічні засади дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби. Всебічний аналіз наявних наукових джерел у поєднанні з комплексом найбільш ефективних методів і прийомів, дозволив визначити дослідницьку стратегію, реалізувати поставлені завдання, визначити проблемні моменти та окреслити напрями подальших наукових пошуків.

Сучасні наукові дослідження у галузі державного управління потребують активного пошуку нових методів, що вбиратимуть в себе всі переваги попередніх засобів пізнання та одночасно орієнтуватимуть на отримання якісно нових знань. При цьому, як нами зазначено у попередньому розділі, нові

знання, зазвичай, виникають на перехресті різних наук. Державне управління як галузь науки, інтегрує у собі найкращі досягнення сучасної методології.

Звернення до проблеми правового регулювання державної служби зумовлено тим, що, незважаючи на наявні науково-теоретичні доробки вітчизняних науковців: В.Авер'янова [1], Л. Білої-Тіунової [39], Ю. Битяка [9; 10], К. Ващенко [148], С. Дубенко [29; 30], М. Іншина [35], С. Ківалова [39], В. Малиновського [53], О. Миколенка [59], В. Тимощука [147], Є Чорноног [172] та ін., які досліджували як окремі аспекти державної служби у цілому, так і окремі види державної служби, зокрема, і ці напрацювання науково-методологічним підґрунтям для подальших наукових досліджень, цілий ряд питань до цих пір залишається без належного теоретичного осмислення з урахуванням нових політико-правових реалій України.

Вагомий науковий внесок у дослідження концептуального та методологічного забезпечення аналізу правового регулювання державної служби зроблено В. Авер'яновим [1; 2], Г. Атаманчуком [6], В. Бакуменком [7; 8], Р. Войтович [14], В. Голубь [19], В. Князєвим [8], А. Машковим [54], П. Надолішнім [31], Н. Нижник [145; 146], П. Петровським [89; 90], О. Поважним [93], Ю. Сурміним [164; 165], В. Цветковим [169], І. Черленяком [171] та ін.

На особливу увагу заслуговує науковий доробок із питань державної служби періоду незалежності України, що характеризується як новітнім законодавством про державну службу, так і активними науковими розвідками щодо оптимальної моделі державної служби. Створення сучасної моделі державної служби, спроможної ефективно та професійно забезпечувати права, свободи і законні інтереси людини та громадянина, забезпечувати надання відповідних адміністративних послуг і виконання основних завдань та функцій держави, зумовлює необхідність доктринального переосмислення таких її основоположних засад, як: систематизація законодавства про державну у службу, її принципи, категорії посад державної служби, право на державну службу, вимоги до кандидатів на посаду, правовий статус і дисциплінарна відповідальність державного службовця. Означено коло проблем розглядається

у наукових працях Ю. Битяка [11], М. Гаврильців [16], С. Дубенко [29], М. Іщенко [36], Г. Лук'янової [16], Т. Мельничук [56], А. Солонар [158] та ін.

Теоретичним підґрунтям аналізу методологічних основ дослідження правового регулювання державної служби виступають праці названих вище науковців. Нормативно-правова основа дослідження представлена Конституцією України та чинним законодавством про державну (і публічну) службу України.

Таким чином, джерельне забезпечення досліджуваної проблеми є достатньо репрезентативним і володіє потенціалом для систематизації та різновекторного аналізу наукових фактів, що дозволило забезпечити пошук, опрацювання, систематизацію наявних джерел з метою всебічного аналізу методологічних основ дослідження правового регулювання державної служби. Опрацювання різноманітних джерел сприяло розгляду основних наукових підходів до визначення поняття та сутності державної служби, а також характеристиці концептуальних і методологічних засад дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби. Здійснений аналіз засвідчує, що більшість наукових досліджень має фрагментарний характер і відтворюють усталені погляди науковців, оскільки висвітлюють окремі аспекти державної служби. Незважаючи на важливість наявних доктринальних напрацювань з проблематики нашого дослідження, зауважимо, що окремі положення теоретико-методологічного підґрунтя дослідження правового регулювання державної служби потребують переосмислення у зв'язку з постійним оновленням чинного законодавства у сфері державної служби.

Визначення концептуальних та методологічних засад дослідження новацій вітчизняного правового регулювання державної служби дозволило встановити, що особливістю сучасного стану науки державного управління, на є певна невизначеність її теоретичних основ та методологічних орієнтирів. Традиційні дослідницькі підходи до наукового аналізу управлінських процесів, за рівнем пізнавальної здатності не завжди встигають за динамікою суспільних трансформацій, інші швидше є інструментом, за допомогою якого не

забезпечується комплексність дослідження. Відтак, методологічна основа дослідження правового регулювання державної служби формується шляхом поєднання фундаментальних та загальнонаукових принципів. Фундаментальні принципи аналізу правового регулювання державної служби ґрунтуються на узагальнюючих, філософських положеннях, які відображають найсуттєвіші властивості об'єктивної дійсності та свідомості з урахуванням досвіду, набутого в процесі пізнавальної діяльності, загальнонаукова – використовується при дослідженні особливостей правового регулювання державної служби за допомогою історичного, термінологічного, функціонального, когнітивного аналізу та моделювання. Найбільш важливим методологічним простором вивчення правового регулювання державної служби в Україні є системний підхід, який дозволяє знайти внутрішній механізм дії не тільки окремих компонентів системи державної служби, а й їх взаємодії на різних рівнях. Застосування даного дозволяє з'ясувати особливості системних та структурно-функціональних взаємодій між елементами системи державного управління та державної служби.

Дослідження кола джерел, що є актуальним для вивчення проблеми правового регулювання державної служби вказує на те, що в національному науковому дискурсі публічного управління поширеною та обґрунтованою є теза про те, що система державного управління в Україні є внутрішньо суперечливою, надмірно централізованою, закритою від суспільства, відірваною від потреб людини. Причинами такого стану науковці називають неефективну організацію інституту державної служби та незавершеність розмежування систем політичного та адміністративного управління. Відтак, питання формування інституту державної (публічної) служби в Україні, визначення її структури та функцій є найбільш актуальним для дослідників системи державного управління України.

В більшості проаналізованих джерел, що є актуальним для вивчення проблеми правового регулювання державної служби, цей інститут розглядається як гарант розвитку суспільства та інструмент публічного

управління, спрямований на створення та підтримку системи сталих взаємодій між владою та суспільством. Таке розуміння сутності інституту державної служби та принципів його правового регулювання спричиняє наукову активність щодо вироблення науково обґрунтованого комплексного (інтегрованого) підходу до публічної служби в Україні.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Основні етапи становлення й розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні

Державна служба являє собою сукупність нормативно-правових приписів, що врегульовують систему професійних відносин державних службовців. Дане визначення акцентує увагу на інституційності як характеристиці державної служби. Однак, державна служба – це не просто сукупність правових норм, а, насамперед, система, в рамках якої поєднуються норми різних галузей права, що розкриває її комплексність. Формування національної моделі правового регулювання державної служби передбачає оптимальне поєднання світових стандартів нормативної якості з історичними особливостями національного досвіду.

В історичному вимірі державна служба виникає як елемент системи державної влади, що забезпечує реалізацію її основоположної функції – управління соціальною, економічною, політичною і культурною сферами життям суспільства. На думку В. Баришнікова, «державна служба – це механізм здійснення цілей і завдань держави. Реалізуючи свої функції, державна служба має стати таким інститутом, через який втілюється демократична сутність держави, підтримується нормальна життєдіяльність суспільства, а державний апарат слугує потребам суспільного розвитку» [9, с. 20].

Сучасна держава не може існувати без системи публічного управління, загалом, і державної служби, зокрема. Тобто, державна служба виникає разом із державою та є її органічною складовою. У даному контексті В. Колпаков зазначає, що «державна служба і держава йдуть поряд та взаємно зумовлюють одна одну, оскільки інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а найголовніше – робить цей

механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління» [42, с 144].

Для забезпечення ефективності функціонування державної служби важливим є здійснення аналізу особливостей формування національної моделі правового регулювання системи державної служби. Становлення системи нормативно-правового регулювання державної служби розпочалося після проголошення незалежності України та супроводжувалось модернізацією системи державного управління, утворенням нових і реформуванням уже наявних владних інститутів. Зауважимо, що система державного управління та організація державного апарату в Україні були побудовані за моделлю радянських часів, не відповідали вимогам часу та потребували змін. О. Домбровська зазначає, що «з проголошенням незалежності в 1991 р. Україна отримала у спадок ієрархічну структуру партійної номенклатури, головне завдання якої полягало в управлінні економікою за допомогою поширення рішень комуністичної партії стосовно виробництва і розподілу ресурсів у всіх галузях народногосподарського комплексу та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної лінії партії» [28, с. 3-4]. Зважаючи на те, що вектор розвитку української державності вимагав орієнтації публічного управління на соціально-економічну ефективність та демократичні принципи взаємодії з суспільством, з часом постала потреба європеїзації системи правового регулювання державної служби в Україні, що нами буде проаналізовано у підрозділі 2.3.

Успіх державно-правового реформування в країні залежить від обґрунтованості та виваженості трансформацій в одному з центральних інституційних утворень, яким є державна служба. Проблема вдосконалення державної служби в системі влади та державного управління завжди носили політичний характер, оскільки від їх вирішення залежить ефективність та результативність діяльності органів влади та управління.

В державах із пріоритетом демократичних принципів управління налагодження ефективної взаємодії у системі «державна служба – громадськість» створює підґрунтя для:

- підвищення якості демократії, шляхом надання можливості органам влади використовувати наявні додаткові джерела інформації, оцінювати перспективи реалізації потенційних рішень з метою вирішення нагальних потреб державної політики, особливо в умовах невизначеності та зростання кризових тенденцій, спричинених новими викликами та загрозами;

- забезпечення потреб інформаційного суспільства та розширення масштабів комунікативної взаємодії «державна служба – громадськість», як основи ефективності та результативності управлінської діяльності;

- врахування в процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень інформації та пропозицій, що надходять від громадян, з метою виправдання очікувань громадськості щодо того, що «їх голос буде почуто, а думки – взято до уваги» [86, с. 172];

- оперативного реагування на потреби стосовно вищого ступеня прозорості та відповідальності органів державної влади, оскільки «одночасно із посиленням уваги з боку суспільства та засобів масової інформації до діяльності органів влади, підвищуються та систематизуються стандарти суспільного життя» [85, с. 19–20];

- зростання довіри громадськості до органів державної влади та управління, як передумови мінімізації ризиків поступової «ерозії» довіри до головних державних інституцій.

Зауважимо, що гармонійність відносин у системі «державна служба – громадськість» значною мірою залежить також і від професіоналізму діяльності державних службовців, адже громадяни, здійснюючи оцінку виконання конкретним державним службовцем своїх повноважень, формують думку про функціонування системи державної служби загалом. На думку О. Оржель, «у взаємовідносинах із громадянами орган влади представлений не анонімними

структурами, а людьми, які несуть окрім громадянської та моральної відповідальності ще й юридичну [32, с. 52].

Становлення системи правового регулювання державної служби в Україні можна умовно розділити на декілька етапів.

Прийняття в 1993 році Закону України «Про державну службу» [112] стало першою сходинкою на шляху переосмислення призначення державної служби загалом і поклало початок формуванню національної моделі правового регулювання державної служби. В ст. 1 цього ЗУ «Про державну службу» зазначено, що «державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів» [112].

Закон окреслював особливий правовий статус державних службовців, визначав загальні засади та принципи їх діяльності, а саме: 1) служіння народу України; 2) демократизм і законність; 3) гуманізм і соціальна справедливість; 4) пріоритет прав людини і громадянина; 5) професіоналізм, компетентність, ініціативність; 6) чесність; 7) відданість справі; 8) персональна відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліна; 9) дотримання прав і законних інтересів органів місцевого та регіонального самоврядування; 10) дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян, що реалізуються через практичну професійну діяльність державних службовців [112].

Прийняття Закону України «Про державну службу» стало першою спробою закріплення в нашій країні комплексу нормативно-правових основ функціонування державної служби. Серед новацій даного закону слід відзначити нормативне закріплення змісту поняття «державна служба», визначення її сутнісних ознак і принципів функціонування, прав та обов'язків державних службовців, а також створення органу управління державною службою та окреслення його повноважень.

Слід зазначити, що поряд із позитивними новаціями, науковці також акцентують увагу й на недоліках означеного закону. Зокрема, М. Лахижа до

дефектів Закону України «Про державну службу» відносить: «неспроможність державної служби забезпечувати ефективне виконання завдань щодо реалізації структурних реформ; неякісне надання адміністративних послуг; недостатній професійний рівень державних службовців для виконання масштабних завдань; не престижність державної служби та невисокий статус державного службовця; низька ефективність механізму запобігання виявам корупції; відсутність прозорого механізму прийняття та просування по державній службі; відсутність справедливої оцінки діяльності державних службовців та визначення професійних компетентностей» [51, с. 45–46].

Погоджуємося із думкою В. Савицького, який вважає, що вище згаданий закон, «започаткувавши інститут державної служби в Україні, не охоплював усієї сукупності відносин між державою, суспільством і державною службою» [151, с. 151].

Забезпечення функціонального управління державною службою, відповідно до постанови КМУ «Про управління державною службою» віднесено до повноважень Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України, створеного у 1994 р., а згодом реорганізованого у Національне агентство України з питань державної служби/НАДС [92].

Наступним кроком у напрямку становлення системи правового регулювання державної служби стало вдосконалення порядку/алгоритму проходження державної служби. 10 листопада 1995 р. указом Президента України затверджено Програму кадрового забезпечення державної служби [124]. Пріоритетними завданнями програми було визначено: (1) формування єдиної державної кадрової політики; (2) наукове обґрунтування потреби органів державної влади та управління; (3) розвиток системи нормативно-правового регулювання державної служби; (4) формування ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [124]. Окрім того, програмою визначались правові засади кадрового забезпечення державної служби, передбачалось формування кадрового резерву,

вдосконалення професійного рівня підготовки фахівців, створення умов для розширення їх фахових компетенцій та розвитку soft-skills.

Важливу роль у формуванні та розвитку системи правового регулювання державної служби відведено Конституції України [44], яка становить правову основу національного законодавства та закріплює різні види нормативно-правових актів, що видають державні органи. Окрім того, Конституція України відображає вертикальну та горизонтальну структури національного законодавства, забезпечує внутрішній консенсус норм національної правової системи, визначає магістральні засади функціонування системи державної служби як безпосередньо, так і опосередковано, тобто через діяльність державних органів.

Визначаючи державну службу як провідну інституцію розвитку української державності, Конституція України утворює фундамент системи правового забезпечення управління державною службою. Стаття 38 Конституції України закріплює «рівне право громадян України на державну службу незалежно від її виду, чим фактично підкреслюються важливість та однакове значення державної служби, де б вона не здійснювалась» [44]. Незважаючи на те, що Конституція України містить значну кількість нормативних приписів, які прямо або опосередковано утверджують принципи та засади функціонування державного апарату, а, відповідно, і державної служби, питання функціонування державної служби не знайшли всебічного відображення в основному законі. Аналіз норм Конституції України дозволяє стверджувати, що вона містить як приписи, які прямо регулюють основні аспекти управління державною службою, так і приписи, які дотично стосуються питань державної служби.

Наступна фаза формування системи правового регулювання державної служби в Україні окреслила/визначила стратегічні пріоритети її реформування. У квітні 2000 р. було затверджено Стратегію реформування системи державної служби в Україні [141], що активізувало процес розвитку системи правового регулювання державної служби. Зауважимо, що Стратегія була спрямована на

«вдосконалення кадрового потенціалу, створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби» [141]. Стратегічними завданнями державної служби в Україні визначались «сприяння незмінності конституційного ладу, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина, а також забезпечення результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень і компетенції на конституційних засадах» [141].

У 2000-х рр. розвиток законодавства про державну службу через відсутність перспективної моделі та механізму управління відбувався хаотично, що не сприяло формуванню ефективної системи правового регулювання державної служби. Оцінюючи відтак прийняті за останнє десятиліття концептуальні документи щодо функціонування державної служби, можна констатувати їх суперечливість так, як вони становлять еkleктичне поєднання бюрократичного і менеджерального підходів за відсутності системності та послідовності.

Другий етап становлення та розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні пов'язаний із прийняттям у 2011 році «нового» Закону України «Про державну службу», що мав вступити в дію з 1 січня 2013 року [113]. На думку В. Савицького, набуття чинності даного закону дозволило б «...якщо не зупинити «пробуксовування» державної машини, то хоча б мінімізувати його» [151, с. 151].

В Законі України «Про державну службу» 2011 року державна служба являла собою не цілісний інститут, а швидше партикулярне явище, оскільки, за твердженням А. Грищук, «...поступово зазнавала поділу на служби з усе більшими складовими, причому без встановлення форм загально-юрисдикційної служби країни. Тобто, відсутні форми державної служби, для яких виконання адміністративних посад у будь-якому з державних органів було б лише періодом проходження державної служби» [21, с. 82]. Відповідно до

закону «призначення на нову посаду практично означало припинення державної служби в одному статусі та відновлювало її новим контрактом або актом продовження цього контракту в іншому статусі. Остаточне припинення проходження державної служби відбувалось у разі переходу до іншого державного органу» [20, с. 31]. Таким чином можна стверджувати, що в рамках означено закону інститут державної служби являв собою форму служби в державних органах, тобто був неврегульованим у нормативному плані.

В контексті проведення адміністративної реформи та з урахуванням євроінтеграційних перспектив України, було розроблено та прийнято низку нормативно-правових актів, що стосуються як розвитку системи державної служби загалом, так і окремих аспектів її функціонування. Серед важливих документів необхідно виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [140]. Стратегією визначено мету, основні цілі та першочергові завдання державної кадрової політики. Відповідно до Стратегії, реалізація якої відбувається у три етапи, на Кабінет Міністрів України покладено зобов'язання щороку розробляти план заходів, спрямованих на забезпечення реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр.

Третій етап розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні характеризується тим, що терміни набуття чинності Закону України «Про державну службу» 2011 року переносилися декілька разів, однак введений в дію даний правовий акт так і не був. Більше того, він остаточно втратив чинність у зв'язку з прийняттям «наступного» Закону України «Про державну службу» [111].

Аналізуючи особливості становлення та розвитку системи правового регулювання державної служби в Україні зазначимо, що для правового регулювання державної служби не обмежується нормами, що регулюють відносини в системі державної служби у форматі правового статусу державних службовців. Однак, перші два Закони України «Про державну службу» [112; 113], а також наявні проекти кодифікації (Кодекс державної служби України/Кодекс України про державну службу) намагалися врегулювати

систему державної служби крізь призму регуляції правового статусу державних службовців. Вважаємо такий підхід невиправданим і принципово помилковим.

Необхідність відповідності законодавства України європейським стандартам, вимагала оновлення моделі правового регулювання системи державної служби. Комплексні зміни принципів функціонування системи державної служби в Україні знайшли своє відображення у Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. [143]. Зокрема, Стратегією визначалися проблеми, що потребували розв'язання, мета, шляхи та напрями реалізації, очікувані результати та індикатори вимірювання ефективності реформування системи державної служби і служби в органах місцевого самоврядування.

Формуванням нормативно-правових засад функціонування державної служби в Україні активно займається Національне агентство України з питань державної служби/НАДС [72]. Зауважимо, що ініційовані НАДС за сприяння ЄС і активної участі громадськості стратегії реформування зумовили оновлення системи правового регулювання державної служби. У даному контексті доречно відзначити концептуальні документи, що характеризують основні етапи формування/реформування національної моделі правового регулювання системи державної служби на шляху посилення імплементації європейських стандартів і принципів доброго врядування, зокрема:

1) Конституція України – основоположний нормативно-правовий акт, що прямо й опосередковано регулює функціонування інституту державної служби в Україні [44];

2) Стратегія реформування системи державної служби в Україні, затверджена Указом Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 [141] (документ на сьогодні не втратив чинності, незважаючи на те, що Стратегія розрахована на 2000–2004 рр.);

3) Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, схвалена Указом Президента України від 5

березня 2004 р. [130]. Означений документ є компонентом концептуального закріплення євроінтеграційного вектору розвитку України;

4) Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року включно з планом заходів щодо її реалізації, схвалені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [143];

5) Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [111], що закріпив «основоположні принципи, нормативні та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях і досягненнях» [111].

Доречно відзначити, що важливу роль у формуванні національних стандартів правового регулювання державної служби відіграють посилення міжнародного співробітництва, впровадження в систему державного управління та державну службу ринкових елементів, що довели свою ефективність як у державному, так і в громадському/недержавному секторах.

Підсумовуючи зазначимо, що формування системи правового регулювання державної служби відбувалося паралельно зі становленням державності в Україні. В сучасних умовах національна модель правового регулювання системи державної служби формується й реалізується з урахуванням специфіки сфер і галузей управлінської діяльності та представлена масивом нормативно-правових актів різного характеру. Нормативні стандарти організації державної служби закріплено в актах загального та спеціального (регулюють функціонування окремих державних органів) характеру.

З моменту здобуття незалежності Україна виробила конституційні основи державної служби як механізму державного управління принципово відмінного від попередньої адміністративної системи. Однак слід констатувати, що завдання з формування комплексного нормативно-правового підґрунтя,

здатного повною мірою забезпечити реалізацію загально визнаних принципів і норм міжнародного права та Конституції України, так і залишається не вирішеним. З метою усунення наявних недоліків у правовому регулюванні нових концептуальних явищ необхідні інноваційні підходи до реалізації законодавчих положень і норм, як засад моделювання управління процесом розвитку службової діяльності кадрів державної служби.

2.2. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення державної служби

Відносини у сфері організації і функціонування державної служби в Україні регулює масив нормативно-правових актів, що включає закони, акти підзаконного, відомчого, міжвідомчого та внутрішнього характеру. Загалом сучасна система нормативно-правового забезпечення державної служби в Україні має дворівневу структуру – вертикальну та горизонтальну/галузову. Вертикальна структура охоплює нормативно-правові акти, в яких відображено норми, що деталізують окремі положення законодавства у галузі державної служби, тобто акти центральних органів і відомчі нормативно-правові акти. Горизонтальна структура нормативно-правового забезпечення державної служби представлена комплексним нормативним масивом, який, аналогічно законодавству загалом, необхідно розглядати як системне утворення.

Є. Додін акцентує, що система нормативно-правового забезпечення державної служби «охоплює цілісну сукупність нормативно-правових актів, які містять основний масив норм національного права, чи єдність, забезпечену передусім встановленими у Конституції принципами, іншими вихідними положеннями, та складається з інститутів, функціонально орієнтованих на досягнення цілей і ідеалів, позначених в її центральній підсистемі – законодавстві» [27, с. 71].

М. Іншин, на основі аналізу сутності, характеру та природи нормативно-правового забезпечення державної служби в Україні, визначає його «як діяльність компетентних державних органів та посадових осіб щодо прийняття

нормативно-правових актів, направлених на ефективне регулювання правовідносин у сфері організації і функціонування державної служби» [35, с. 98].

Нормативно-правове забезпечення передбачає встановлення та повне регулювання інституту державної служби щодо його правового статусу й процесу функціонування. На думку А. Грищук, «щоб державна служба як публічне право народу була реалізована, мають діяти юридичні інститути, що містять характеристики основних категорій правового регулювання – підстави, відносини, стан процесу державної служби, зокрема процесів виконання та проходження державної служби, а також організацію та процес управління державною службою, врешті, інститут правового становища (статусу) державного службовця» [220, с. 34]. Зауважимо, що для вітчизняної традиції правового регулювання державної служби характерною є тенденція ототожнення означених категорій.

Пріоритетність у масиві нормативно-правового забезпечення системи державної служби відводиться законам, що впорядковують досліджувану сферу відносин. У сучасній науковій літературі закон визначається як «нормативний юридичний акт вищого державного представницького органу або безпосередньо народу, який має найвищу юридичну силу і містить первинні правові норми країни» [88, с. 82]. Таким чином, закони містять правничі приписи, що закріплюють цілі, основні завдання, функції та принципи функціонування системи державної служби. Оскільки закон за своїм призначенням є правовим актом первинного характеру, юридична сила закону зобов'язує інші підзаконні нормативно-правові акти базуватися на його положеннях і не суперечити йому. Відповідно, у системі нормативно-правового забезпечення державної служби, закону відведено важливе місце, що посилюється підзаконними актами відомчого, міжвідомчого та внутрішнього характеру (рішення, розпорядження, вказівки, накази тощо). Зауважимо, що означені нормативні акти не повинні суперечити Конституції та законам

України. Вони, насамперед, забезпечують, категорично у межах дії норм закону, правовий вплив на відповідні відносини у системі державної служби.

З моменту прийняття першого Закону України «Про державну службу» в 1993 р. комплекс нормативно-правових основ функціонування державної служби отримав розвиток у шести Законах України та понад 750 підзаконних актах, зокрема, постановах Кабінету Міністрів України, розпорядженнях і указах Президента України, наказах НАДС [22, с. 47].

Система нормативно-правового регулювання державної служби в Україні охоплює низку законодавчих актів, зокрема: Кодекс законів про працю України [41], ЗУ «Про державну службу» [111], ЗУ «Про Кабінет Міністрів України» [128], ЗУ «Про центральні органи виконавчої влади» [144], ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» [132], ЗУ «Про запобігання корупції» [118], ЗУ «Про професійні спілки та гарантії їх діяльності» [138], ЗУ «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [117] тощо. Означені законодавчі акти розвивають та доповнюють конституційні положення, характеризують систему органів, що забезпечують управління державною службою, визначають їх правовий статус і повноваження.

Основоположним нормативно-правовим актом, що визначає правові засади та регулює відносини, пов'язані з функціонуванням системи державної служби, є Закон України «Про державну службу» [111] (дата прийняття – 10 грудня 2015 р., дата набуття чинності – 1 травня 2016 р.). Статтею 5 закону визначено, що «по-перше, правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; по-друге, відносини, що виникають у зв'язку із вступом, проходженням та припиненням державної служби, регулюються цим Законом, якщо інше не передбачено законом; по-третє, дія норм законодавства про

працю поширюється на державних службовців у частині відносин, не врегульованих цим Законом» [111].

В контексті характеристики сучасного стану нормативно-правового забезпечення державної служби доречно розглянути новації вітчизняного правового регулювання держслужби. Основними новелами даного закону стали: виведення за межі сфери впливу закону політичних посад і посад патронатної служби, а також категорій працівників, що виконують допоміжні та обслуговуючі функції; принцип «політичної неупередженості» державних службовців; визначення сфери повноважень керівника державної служби у державних органах, що дозволило змістити акцент із кадрового діловодства до управління персоналом; запровадження системної класифікації посад державної служби залежно від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їх кваліфікації та професійних компетентностей; запровадження єдиних умов вступу на державну службу за результатами проведення відкритого конкурсу; створення комісії з питань вищого корпусу державної служби та окреслення її повноважень; впровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; запровадження системи дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців із ґрунтовним переліком підстав для притягнення до відповідальності та порядком накладення стягнень за проступки; вичерпний перелік підстав для припинення державної служби тощо [111]. Законом також окреслено стратегічні напрями модернізації державної служби, вдосконалення правових стандартів функціонування системи державної служби та її елементів відповідно до європейських принципів ефективного врядування.

Доречно зазначити, що ЗУ «Про державну службу» послуговується компетентнісним підходом до оцінювання спроможності держслужбовців виконувати посадові обов'язки, визначені посадовою інструкцією, та встановлює новий підхід до навчання державних службовців. Законом регламентовано процедури прийняття та припинення державної служби. Важливим вектором модернізації державної служби, закладеним означеним

Законом, стало послідовне вдосконалення управління персоналом у системі держслужби. Зокрема, вперше на законодавчому рівні (ст. 12) окреслено значення системи управління державною службою та її магістрального елементу – служби управління персоналом [111].

В. Савицький зазначає, що у чинному нині законі «значно ширше визначено: дефініцію поняття державної служби, наголошено на професійному характері державної служби, а також закріплено за державною службою ще дві важливі ознаки її сутності – це публічність та політичну неупередженість, завдяки чому зміст державної служби набуває довершеної повноти та підсилює її суспільну роль...Окрім того, закон поповнився другою за значенням дефініцією (після визначення державної служби) визначення поняття державного службовця» [151, с. 151]. Так згідно ч. 2 ст. 1 ЗУ «Про державну службу», державний службовець визначається як «громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [111].

Не применшуючи досягнення та новації ЗУ «Про державну службу», погоджуємось з думкою науковців щодо «необхідності його суттєвого вдосконалення, шляхом запровадження комплексного підходу до реформування державної служби» [55, с. 15]. О. Константий зауважує, що «в процесі реалізації окремих норм цього Закону може виникнути ситуація незабезпечення досягнення ними задекларованої мети – створення умов для функціонування в Україні справді професійної, ефективної, неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби» [43, с. 228]. Незважаючи на те, що з моменту набуття чинності до нього було внесено більш ніж десять поправок, науковці акцентують на наявності принципових недоліків, зокрема «звуження сфери державної служби; відсутність чітких професійних та інших вимог до

зайняття посад державної служби; відсутність ефективних механізмів соціального захисту державних службовців, позбавлення їх професійних пенсій» [55, с. 16]. Відповідно питання вдосконалення законодавства щодо регулювання інституту державної служби наразі залишаються актуальними.

Як нами зазначено вище, нормативно-правове забезпечення державної служби окрім законів включає також й акти підзаконного, відомчого, міжвідомчого та внутрішнього характеру, що приймаються державними органами в межах визначених компетенції та спрямовані на забезпечення належного роз'яснення, подальшого ефективного виконання положень, норм і приписів закону. Означені нормативно-правові акти та нормативні документи почасти мають обмежену сферу застосування та адресовані безпосередньо виконавцям, тобто підлеглим підрозділам і працівникам.

Оскільки підзаконні акти спрямовані на реалізацію відповідних законодавчих норм, їх можна розглядати як результати управлінської діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тобто, вони виступають невід'ємним компонентом механізму державного управління, що безпосередньо впроваджується в повсякденне життя саме за допомогою видання компетентними у сфері державної служби органами актів підзаконного, відомчого, міжвідомчого та внутрішнього характеру.

Відповідно до окреслених вище характерних ознак, масив підзаконних нормативно-правових актів у сфері державної служби можна розділити на чотири конститутивні групи: загальні, місцеві, відомчі та внутрішньо-організаційні. До групи загальних підзаконних нормативно-правових актів нами віднесено акти, що видаються державними органами загальної компетенції і поширюються на всі категорії держслужбовців. У системі нормативно-правового забезпечення державної служби означені акти посідають другий щабель одразу після законів. Це укази Президента України, розпорядження і постанови Кабінету Міністрів України, рішення та накази міністерств і центральних відомств тощо.

З позиції предметного поля нашого дослідження доречно відзначити: Указ Президента України «Про стратегію реформування системи державної служби в Україні» [141] Указ Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [130]; Указ Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» [124] Указ Президента України «Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна–НАТО на 2015 рік» [126]; Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» [133]; Указ Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [140], Указ Президента України «Питання управління державною службою в Україні» [91], Указ Президента України «Про День державної служби» [110] та інші.

Важлива роль в системі нормативно-правового регулювання державної служби відводиться нормативним актам Кабінету Міністрів України, що забезпечують виконання Конституції України, законів, указів і розпоряджень Президента України. Варто виокремити Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» [123], Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки» [120], Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [122], Постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних

службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [107], Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [23], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [143] та інші.

Другу групу підзаконних нормативно-правових актів у сфері державної служби формують місцеві акти, сфера дії яких поширюється на певній території. Акти даної групи спрямовані на регулювання життєдіяльності певної територіальної громади або регіону, тобто вирішення питань регіонального/локального характеру. Приймаються вони, відповідно, місцевими органами державної влади та управління. Зважаючи на те, що компетенція регіональних/місцевих органів влади та управління відносно прийняття і затвердження актів державно-управлінського характеру локалізується на певній території, останні мають обмежений (регіональний або локальний) характер правового впливу.

Наступна група підзаконних нормативно-правових актів представлена актами ЦОВВ (відомчі документи), які характеризуються специфічною внутрішньовідомчою вертикаллю щодо прийняття, реалізації та виконання державно-управлінських рішень: нормативний документ/акт приймається на рівні центрального органу (міністерства чи відомства), а реалізується як посадовими особами цих органів, так і держслужбовцями, що працюють в структурних підрозділах відомств, підлеглим центральним органам виконавчої влади.

Остання група підзаконних нормативно-правових актів у сфері державної служби представлена внутрішньо-організаційними документами. Зауважимо, що означені акти регулюють здійснення організаційно-управлінської діяльності

всередині конкретного органу державної влади та управління, департаменту чи відділу. Тобто, за потреби або у випадку невідкладності ситуації, забезпечують реалізацію оперативного управління виконанням завдань, що постали перед певною державною інституцією та співробітниками. Доречно зазначити, що саме за допомогою внутрішньо-організаційних документів/актів забезпечується належний рівень регулювання окремих питань, що відносяться до категорії службових/трудова відносин, на зразок подяки, заохочення або преміювання, дисциплінарного провадження, зміни режиму та умов праці.

Зважаючи на те, що акти підзаконного характеру забезпечують реалізацію основних положень, закладених у нормах закону, управлінці, законодавці та науковці спрямовують свої зусилля на розробку нормативно-правових документів, здатних забезпечити вдосконалення системи правового регулювання державної служби в Україні. Задля реалізації окреслених завдань на рівні Національного агентства України з питань державної служби функціонують робочі групи, до складу яких залучаються фахівці профільних міністерств і відомств, експерти, науковці, представники недержавних/громадських організацій тощо [72]. Позитивним результатом ефективної співпраці різних секторів стали розробка та прийняття низки нормативно-правових актів.

Таким чином, систему нормативно-правового забезпечення державної служби в Україні можна охарактеризувати як: (1) комплекс правових норм, що регламентують професійні відносини державних службовців, як окремої категорії працівників, а саме: права та обов'язки, відповідальність, заохочення, обмеження та стягнення, порядок виникнення та припинення службових відносин; (2) комплексний правовий інститут, що інтегрує правові норми різних галузей права; (3) правовий інструмент встановлення/визначення порядку дій держслужбовців і функціонування інституту державної служби, загалом.

Система нормативно-правового регулювання є сукупністю законів і підзаконних нормативних актів, які формують правовий вимір функціонування

державної служби та визначають/закріплюють порядок професійної діяльності її особового складу, тобто держслужбовців. Нормативно-правові стандарти державної служби постійно оновлюються. Задля розвитку інституту державної служби в Україні сформовано нормативну базу, що налічує понад тисячу нормативно-правових актів. Однак це не є свідченням того, що процес розвитку національного законодавства про державну службу перебуває на стадії завершення.

Розвиток системи правового забезпечення державної служби в умовах викликів і загроз, спричинених російською агресією, вимагає вдосконалення й актуалізації окремих положень законодавства. Приміром, зміни архітектури публічного управління вимагатимуть внесення змін до низки законодавчих актів, зокрема: Конституції України, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про Кабінет Міністрів України», Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та інші. Вважаємо, що правові норми, які регламентують функціонування державної служби в Україні, потребують більшої чіткості, визначеності та однозначності, а також завершеності. Станом на сьогодні окремі положення нормативно-правових актів не узгоджені між собою, містять ознаки дублювання повноважень органів влади. Окрім того, поодинокі положення окремих законів і підзаконних актів можуть суперечити актам вищої юридичної сили. Зважаючи на це, існує нагальна потреба в постійному оновленні та розвитку нормативно-правового забезпечення державної служби.

2.3. Європеїзація правових норм державної служби: здобутки та перспективи

Україна прагне вступити до Європейського Союзу, головним завданням на цьому шляху є утвердження європейських цінностей і стандартів у всіх сферах суспільного життя. Обравши своїм основним стратегічним напрямком розвитку інтеграцію в європейський політико-правовий та економічний простір, Україна впевнено прямує до своєї мети. Разом з тим, на шляху

європейської інтеграції виникає безліч проблем реалізації концепцій, програм і стратегій, спрямованих на досягнення означеної мети. Політичні трансформації, що охопили Україну, відкрили нові можливості: провести комплексне реформування системи публічного управління, адаптувавши її до норм ЄС.

Результативність публічного управління передбачає спроможність держави розробляти та втілювати ефективну політику в ключових сферах життєдіяльності суспільства, надавати адміністративні послуги, забезпечувати добробут і соціальний захист громадян, конкурентоспроможність та економічне зростання країни. Якість публічного управління відіграє основоположну роль у процесі європейської інтеграції, виступаючи рушійною силою реформ, здійснення яких є необхідним для досягнення відповідності критеріям членства в Європейському Союзі. Незважаючи на неодноразові спроби реформування, у національній системі публічного управління все ще наявні елементи командно-адміністративної моделі управління, що ґрунтується на гіпертрофованій централізації повноважень та функцій. Основними причинами такого стану, на нашу думку, є відсутність у правлячої еліти політичної волі до трансформації цієї системи та фрагментарний підхід до реформування, який передбачає точкові зміни. Нереформована система публічного управління стає одним із джерел корупції, зумовлює низькі міжнародні рейтинги та знижує рівень конкурентоспроможності України.

Оскільки, запорукою успішної реалізації євроінтеграційної стратегії України є узгодженість національного законодавства з правовими нормами ЄС, ключовим компонентом стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, є адаптація/наближення нормативно-правового забезпечення функціонування державної служби до європейських стандартів, що висуваються до держав-кандидатів на вступ до ЄС, а саме стандартів «належного врядування», закріплених рішеннями Ради Європи [188]. Європеїзація правових норм державної служби та врахування наслідків запроваджених змін дозволить провести зазначені реформи відповідно до вимог Європейського Союзу. В

зв'язку з цим, винятково актуальним стає приведення національного законодавства про державну службу у відповідність стандартам ЄС.

Суть реформування системи державної служби зводиться до надання якісних адміністративно-правових послуг, впровадження особистісного підходу державних службовців до вирішення кожної конкретної проблеми, розвитку та активності як самих державних службовців, так і залучення громадян до проблем державної служби, пошуку шляхів її оновлення та вдосконалення. Одним із найбільш важливих напрямів реформування системи державної служби в Україні виступає європеїзація правових норм державної служби, гармонізація національного законодавства з законодавством високорозвинених країн, міжнародними конвенціями та директивами. Такий процес наближення є досить важливим з позиції забезпечення стабільності держави, вирішення політичних, економічних, соціальних і культурних проблем українського суспільства.

Погоджуємось з думкою С. Костюк і Н. Істягіної стосовно того, що «зближення українського законодавства із сучасною європейською системою права забезпечить розвиток політичної, підприємницької, соціальної, культурної активності громадян України, економічний розвиток держави в рамках ЄС і сприятиме поступовому зростанню добробуту громадян, приведенню його до рівня, що склався у державах-членах ЄС, а також створить необхідні передумови для отримання Україною статусу асоційованого члена Євросоюзу, що є головним зовнішньополітичним пріоритетом України в середньостроковому вимірі» [48, с. 197]. Водночас сьогодні, в умовах військової агресії РФ, європеїзація правових норм державної служби, на жаль, супроводжується низкою проблем, вирішення яких потребує оперативного реагування з боку як представницьких, так і виконавчих органів влади.

Відзначимо, що проблеми європеїзації правових норм та адаптації законодавства України до законодавства ЄС не є новими для України. В процесі історичного становлення та розвитку нашої держави неодноразово переглядалися стандарти професійної діяльності державних службовців, їхньої

професійної підготовки та перепідготовки, вдосконалювались правові та організаційні засади функціонування державної служби, принципи її функціонування, розроблялись пропозиції стосовно удосконалення різноманітних аспектів функціонування державної служби, ефективності реалізації поставлених завдань та напрямів діяльності інституту державної служби тощо. На виконання завдання щодо європеїзації правових норм державної служби було прийнято низку важливих нормативно-правових актів, серед яких доречно відзначити Указ Президента України «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» [129] і Указ Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» [131], відповідно до яких було передбачено приведення системи правового регулювання державної служби у відповідність до світових стандартів. Важливо також звернути увагу на Програму розвитку державної служби на 2005–2010 роки, у якій відзначено, що «державна служба є складовою частиною державного управління, спрямованою на задоволення потреб суспільства, забезпечення захисту основних прав і свобод людини і громадянина, послідовного і сталого розвитку країни та поступового входження її до європейської спільноти» [125], та Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» [25], яким затверджено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року [163] та Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки [162], схвалену Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. [160].

Позитивним кроком на шляху європеїзації правових норм державної служби стало затвердження Верховною Радою України Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [116] та ратифікація Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Законом України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства

Європейського Союзу» метою адаптації законодавства України до законодавства ЄС визначено «досягнення відповідності правової системи України *acquis communautaire* з урахуванням критеріїв, що висуваються Європейським Союзом до держав, які мають намір вступити до нього. Тривалий час подібних конкретних критеріїв для України не існувало. Зважаючи на це, під час здійснення своєї діяльності в контексті цього питання українська влада керувалась загальними принципами, характерними в умовах імплементації законодавства» [116]. Органи влади систематично здійснюють аналіз проблем європеїзації правових норм, оскільки проблеми наближення державної служби України до міжнародно-правових стандартів були та залишаються актуальними для нашої держави. У даному контексті В. Габрінець зазначає, що «адаптувати державну службу до стандартів ЄС нам потрібно не лише через зовнішньополітичні пріоритети, а тому що наш головний внутрішньополітичний пріоритет – побудова сучасної правової держави європейського типу» [15, с. 26]. Отож, європеїзація правових норм державної служби для нашої держави виступає важливим чинником вдосконалення якості надання адміністративних послуг, підвищення ефективності та результативності державної служби та підтримки довіри до державної влади загалом.

Досліджуючи динаміку європеїзації правових норм державної служби в Україні, доречно звертати увагу на теоретичні засади європеїзаційного процесу, що визначаються:

- належним рівнем ієрархічності процесу прийняття рішень у Європі, тобто рішення утверджуються учасниками наднаціонального, національного й субнаціонального рівнів, які поділяються на публічних, неурядових і приватних акторів;

- зниженням рівня впливовості національних урядів, тобто, в умовах колективного прийняття рішень державами-членами, органи державної влади змушені послабити контроль над політичним процесом;

- високим рівнем інтегрованості суспільно-політичного життя.

Визначаючи основні здобутки та перспективи європеїзації правових норм державної, вважаємо доречним спочатку окреслити змістовне наповнення поняття «європеїзація». На думку Д. Міхель, «європеїзація є однією з найпопулярніших тем європейського наукового простору. Інтерес до неї, звичайно, пов'язаний з поглибленням інтеграційних процесів у межах Євросоюзу та перетворенням його з об'єднання держав на наднаціональне утворення, що є самостійним актором і суб'єктом міжнародних відносин» [61, с. 22].

Першу дефініцію феномену європеїзації запропонував Р. Ладрех у 1994 р., визначивши його як «поступовий процес, який переорієнтовує напрям та форми (внутрішніх) політик до того рівня, коли європейська політична та економічна динаміка стає частиною організаційної (конструктивної) логіки національної політики та її утворення» [183, р. 42]. С. Балмер і М. Бах розглядають європеїзацію як «вплив європейських інтеграційних процесів на національний рівень і, особливо, на національну систему органів управління» [181, р. 34]. Зауважимо, що на початку 90-х рр. ХХ століття поняття «європеїзація» мало значно ширше змістовне наповнення та містило передбачало щонайменше чотири виміри: по-перше, відновлення європейських інститутів і традицій після десятиліть деєвропеїзації; по-друге, конкретний процес вступу до ЄС і поява структурної сумісності з його інституційною та правовою системами; по-третє, розвиток регіонального співробітництва та інтеграції в контексті загального євроінтеграційного поступу; по-четверте, запровадження демократичних традицій та цінностей, що передбачає фундаментальну трансформацію політичної культури, громадянського суспільства та моделей поведінки.

Враховуючи означені виміри європеїзації, науковці запропонували дефініцію даного поняття: «Європеїзація – це процес формування, поширення та інституціоналізації формальних та неформальних правил, процедур, парадигм політики, стилів, способів дії, спільних переконань і норм, які спершу були визначені та затверджені під час прийняття рішень в ЄС, а згодом

інкорпоровані в логіку внутрішніх дискурсів, особливих рис, політичних структур та напрямів державної політики держав-членів» [185, р. 182]. Зауважимо, що представлене визначення акцентує на важливості аналізу змін не тільки на структурах виходу з політичної системи, тобто на державній політиці, а й на базових конструкціях і нормах.

Систематизувавши окреслені вище теоретичні підходи до визначення змісту процесу європеїзації, пропонуємо розглядати європеїзацію як процес наскрізних соціально-політичних змін, в рамках якого європейська інтеграція представляє собою модель двосторонніх відносин між національними державами та Європейським Союзом.

Варто зазначити, що науковці неодноразово окреслювали коло проблем, які виникають на шляху європеїзації правових норм державної служби. В. Костюк проблеми європеїзації правових норм розглядає шляхом визначення специфіки/недоліків/проблемних моментів функціонування інституту державної служби в умовах сьогодення, зокрема: (1) невідповідність стану і динаміці розвитку суспільства та держави; (2) відсутність чіткої стратегії розвитку; (3) відсутність належного державного управління; (4) відсутність чіткої системи принципів, завдань, функцій та повноважень; (5) громіздкість та неузгодженість окремих ланок; (6) наявність нечіткого та суперечливого законодавства; (7) відсутність належного кадрового забезпечення; (8) відсутність механізмів стимулювання залучення до державної служби осіб з високим рівнем професійних, моральних та ділових якостей; (9) відсутність якісних механізмів протидії корупції; (10) недостатність забезпечення доступності, відкритості та прозорості; (11) недостатність соціального захисту державних службовців; (12) відсутність ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства тощо [47, с. 26-27]. За таких умов ефективність функціонування інституту державної служби знижує свій рівень та не відповідає очікуванням суспільства.

М. Василенко визначає три проблемні вектори подальшого розвитку державної служби – правове регулювання, інституційна спроможність та

система управління. У контексті європеїзації правових норм державної служби, на думку дослідника, «доцільно на законодавчому рівні закріпити три основних функції державної служби: 1) надання порад із вироблення політики та її реалізації; 2) провадження адміністративних дій; 3) надання послуг фізичним та юридичним особам. Крім того, необхідне чітке визначення кола посадових осіб, що є державними службовцями» [13, с. 40–41].

Дещо відмінної позиції дотримується Л. Жукова, яка зазначає, що процес європеїзації правових норм державної служби супроводжується певними проблемами, що значно уповільнюють його. Науковиця акцентує на необхідності проведення низки реформ, спрямованих на вирішення проблемних у сфері державної служби питань, забезпечення належного функціонування необхідних правових механізмів, ефективності та результативності державної служби, зокрема [34, с. 24]:

1) реформи державної служби – основоположної реформи, що забезпечить модернізацію ключового інструменту (державної служби), необхідного для забезпечення успішного реформування на адміністративному рівні;

2) реформи антикорупційного законодавства, що забезпечить ліквідацію умов і стимулів для здійснення корупційних діянь, невідворотність покарання за вчинення корупційних дій, обмеження впливу неофіційного капіталу на політику;

3) реформи дерегуляції, що передбачає демонтаж старої регуляторної системи, розрахованої на функціонування в умовах командно-адміністративної системи, та формування нової регуляторних механізмів, що відповідає сутності та потребам ринкових трансформацій;

4) податкової реформи, наслідком якої стане суттєве спрощення адміністрування податків, відмова від застосування системи авансових податкових платежів, зменшення фіскального тиску на фонд заробітної плати.

На думку О. Головенко, процес європеїзації правових норм державної служби «уповільнюється об'єктивною різницею історичного та

соціокультурного розвитку правових систем, чинною кадровою політикою, корупцією державних службовців та бюрократичною системою в Україні» [18, с. 38]. Погоджуємось з позицією, висловленою науковцем, адже дійсно, наявна значна різниця між соціокультурним розвитком правової системи України та країн ЄС, що зумовлено низьким рівнем соціального життя населення, недостатнім рівнем оплати праці державних службовців, які, як наслідок, змушені вдаватися до пошуку додаткових джерел прибутків, доволі часто використовувати своє службове становище, розвиваючи таким чином різноманітні корупційні схеми.

I. Чаплай серед основних проблем, що стоять на заваді європеїзації правових норм державної служби та потребують нагального вирішення, визначає: (1) незадовільний стан сучасного законодавства України стосовно державної служби; (2) відсутність чіткого законодавчого розмежування політичних та адміністративних функцій у системі державного управління, що призводить до необґрунтованої плинності кадрів державної служби залежно від політичних змін; (3) відсутні законодавчо закріплені критерії віднесення до посад державних службовців працівників, які реалізують відповідні державно-владні повноваження, а тому чітко не визначено коло осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу; (4) діяльність державних службовців залишається не досить відкритою та прозорою, не створено умов для надійного контролю за такою діяльністю з боку суспільства, що надає додаткові можливості для зловживань, порушень, хабарів, безвідповідальності; (5) низькою залишається якість управлінських послуг, які надаються державними службовцями, відсутні чітко регламентовані процедури та національні стандарти надання таких послуг; (6) недосконалою є система проходження державної служби, а саме система відбору, призначення на посади та просування по службі; (7) не врегульоване питання запобігання конфлікту інтересів на державній службі, тобто розмежування державного і приватного секторів [170, с. 155]. Зауважимо, що означені проблеми впродовж

останніх років частково знайшли своє вирішення, однак все ще ускладнюють європеїзацію правових норм державної служби.

Інші науковці та практики проблеми європеїзації правових норм державної служби вбачали у виокремленні та поступовій реалізації етапів адаптації національного законодавства у сфері публічної служби до *acquis communautaire* ЄС. Такої точки зору дотримується Н.М. Пархоменко, яка визначає п'ять етапів: *перший етап* – визначення критеріїв адаптації, окреслення відповідного кола проблем у сфері державної служби; *другий етап* – вироблення пропозицій стосовно адаптації на основі мети та завдань правового регулювання, порівняльно-правового аналізу нормативно-правових актів та їх правової експертизи; *третій етап* – формування переліку нормативно-правових актів, що потребують адаптації та гармонізації; *четвертий етап* – синхронна розробка та прийняття нових нормативно-правових актів або внесення змін до чинного законодавства; *п'ятий етап* – реалізація національного законодавства у сфері державної служби, адаптованого до *acquis communautaire* Європейського Союзу [87, с. 339–340].

Погоджуємось з тим, що європеїзація правових норм державної служби повинна супроводжуватися, насамперед, процесом вдосконалення чинного законодавства у сфері державної служби, основу якого визначають принципи верховенства права, демократизму, соціальної справедливості, соціальної орієнтованості, гуманізму тощо. Принагідно зазначимо, що це не єдина проблема у процесі європеїзації правових норм державної служби, не менш важливим, на наш погляд, є:

– відсутність в чинному законодавстві принципів, що формують основу європеїзації, тому вважаємо доцільним закріплення у ЗУ «Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» переліку основних принципів європеїзації правових норм державної служби, серед яких доцільно виділити принципи верховенства права, відкритості та прозорості, пропорційності, своєчасності, справедливості та ефективності;

- відсутність інструментів впровадження принципів європеїзації правових норм державної служби;
- недосконалість чинного законодавства України у сфері державної служби;
- низька ефективність управління персоналом і кадрової політики в системі державної служби;
- недосконалість правових інструментів притягнення державних службовців до юридичної відповідальності за вчинення корупційних діянь;
- відсутність на практиці чіткого розмежування адміністративних і політичних посад;
- корумпованість системи державної служби.

Вважаємо, що вирішення означених проблем наразі є актуальним, оскільки сприятиме європеїзації правових норм державної служби, виведе його на якісно новий рівень, окреслить модерні стратегії реформування системи державної служби відповідно до стандартів ЄС, сприятиме напрацюванню нових ефективних механізмів співпраці у даному напрямку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Серед інших проблем, що тією чи іншою мірою впливають на європеїзацію правових норм державної служби, слід виділити: недостатню відкритість та прозорість діяльності державних службовців; неефективність кадрової політики в системі державної служби; неналежний рівень правової та гендерної культури у сфері публічного управління; низький рівень професійної компетентності державних службовців; можливість несанкціонованого впливу на держслужбовців, зокрема на прийняття ними рішень, що спричинено відсутністю дієвих механізмів захисту державних службовців від такого впливу та пошуку державними службовцями додаткових джерел забезпечення свого існування.

Підсумовуючи зауважимо, що, незважаючи на інтенсивність впровадження європейських стандартів у системі державної служби України та цілеспрямованої політики органів влади, у даній сфері залишається низка

невирішених проблем, які виникають безпосередньо у процесі європеїзації правових норм. Планомірна реалізація, прийняття відповідних управлінських рішень, усвідомлення необхідності та перспектив європеїзації, зміна суб'єктивного ставлення до державної служби як на рівні самої системи, так і на рівні громадськості, сприятимуть досягнення дійсно ефективних результатів і, як наслідок, створенню нової європейської системи державної служби, метою якої є служіння своєму народу та надання якісних адміністративних послуг.

Формування в Україні стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, спроможної ефективно працювати, неможливе без відповідної підготовки і високого професіоналізму державних службовців. Значення їх професіоналізму особливо зростає в періоди радикальних суспільних трансформацій, реформування системи публічного управління. В Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу зазначалось, що «державна служба є головним елементом системи державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни» [130].

Таким чином, європеїзація правових норм державної служби пов'язана з впливом на цей процес значної кількості багатопланових і різнорівневих системних зовнішніх та внутрішніх факторів, до яких слід віднести європейські структури та інституції, державні та галузеві політики, наднаціональне законодавство, соціально-психологічні артефакти, цінності, норми й правила, історичні та культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн. Зауважимо, що основою впливу повинні стати базові принципи європейської інтеграції, реалізація яких спрямовується на створення єдиного соціально-економічного простору і здійснюється у відповідності до демократичних цінностей. Формування єдиних нормативних рамок дозволить модифікувати національну модель правового регулювання державної служби.

Важливим здобутком європеїзації правових норм державної служби повинно стати приведення системи влади в Україні у відповідність до світових

стандартів урядування, з урахуванням національних інтересів і процесів структурування наднаціональних систем управління. В контексті загальноєвропейських тенденцій реформування системи публічного управління проблема ефективності державної служби як результату раціонального взаємовпливу політичних і адміністративних факторів зберігає свою актуальність.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОРМ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Модернізація кадрової політики та управління персоналом в системі державної служби

Державна служба є публічною, професійною та політично неупередженою діяльністю, що пов'язана з аналізом, формуванням і забезпеченням реалізації державної політики, наданням адміністративних послуг, здійсненням державного нагляду і контролю за дотриманням законодавства, управлінням державними активами, персоналом органів державної влади та публічного управління [40]. Основою функціонування будь-якої системи державної служби є людські ресурси. Останнім часом цей термін широко вживається у науці державного управління та практиці публічного управління, витісняючи категорії *кадри* та *трудові ресурси*. На нашу думку, між поняттями *кадри*, *кадрова політика* та *людські ресурси* (в розумінні *персонал органу державної влади*) існує взаємозв'язок.

Кадрова політику є соціальним явищем, що має багаторівневу структуру та є значно ширшим за змістом, ніж кадрова політика в органах влади, де держава є суб'єктом, що не може самостійно вирішувати всі кадрові питання. Суб'єктом кадрової політики в органах державної влади є сама держава, яка її розробляє та реалізує, тоді як об'єктом кадрової політики виступає система відносин з державними службовцями. Саме тому, держава розглядає людський потенціал всього суспільства як об'єкт свого впливу. Об'єктом безпосереднього впливу держави є кадри державної служби – основа управлінського апарату [22, с. 27].

Відповідно, кадрова політика в органах державної влади – це державна політика щодо системи державної служби, метою якої є вдосконалення сукупності людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, який здатен виконувати поставлені завдання та функції Української держави в

межах наданих їм повноважень. Сучасна кадрова політика в органах влади має бути інноваційною, що дозволить виробити новий стиль кадрового забезпечення державними службовцями, здатними задовольняти потреби й очікування населення шляхом надання адміністративних послуг [30, с. 53].

Ми підтримуємо наукову позицію В. Яцуби, який наголошує, що «зміст кадрової політики в органах влади полягає в наступному: забезпечення високоякісної робочої сили органів влади та місцевого самоврядування; передбачати та планувати потреби в кадрах; аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів; раціональне використання персоналу, його оптимальний підбір і розміщення; заходи адаптації співробітників; розробка критеріїв оцінки персоналу; безперервне навчання працівників; розвиток персоналу, професійна орієнтація та перепідготовка, атестація та оцінка кваліфікації, організація просування по службі; удосконалювати організацію та стимулювання праці, забезпечувати техніку безпеки, створювати та використовувати резерв кадрів на керівні посади» [178, с. 90].

Ядром процесу реалізації державної кадрової політики є управління людськими ресурсами в системі державної служби, основним призначенням якої є «прогнозування та програмування майбутнього, визначення мети та пріоритетів професійного розвитку та ефективного використання трудових ресурсів у країні» [179, с. 240]. Людські ресурси є ключовим фактором економічного зростання, оскільки від кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними стандартів державної служби залежать швидкість та якість провадження євро інтеграційних реформ, конкурентоспроможність національної економіки, рівень життя населення.

Управління людськими ресурсами в системі державної служби охоплює управління системою відбору (добору) персоналу, управління навчанням, підвищенням кваліфікації та стажуванням державних службовців, плануванням службової кар'єри, координування системи організації діяльності органу державної влади шляхом розмежування сфер впливу та повноважень,

управління стимулюванням та мотивації праці, оцінюванням результатів роботи,.

Приведення у відповідність системи управління людськими ресурсами в державній службі до вимог Європейського Союзу передбачає запровадження в практику функціонування органів державної влади технологій стратегічного управління, що ґрунтується на визначенні місії системи управління людськими ресурсами в державній службі, мети і плану заходів щодо її досягнення; чіткому означенні моделі розвитку персоналу, що передбачає високий рівень професіоналізму та ефективності державного службовця [187, р. 683]. Здійснений українськими науковцями порівняльний аналіз систем управління персоналом в державній службі України та державах-членах ЄС вказує на те, що в європейських країнах пріоритетом державної кадрової політики є «людина разом із її потребами, а тому створюються умови для їх реалізації, забезпечення мотивації до ефективної праці, на відміну від нашої країни, де кадрова політика зосереджується на виконанні функціональних обов'язків працівників та надмірному використанні зусиль людських ресурсів за умов низького рівня оплати праці» [84, с. 34]. Фактично кадрова політика та управління персоналом як людськими ресурсами системи державного управління ототожнювалися, що призводило до плинності кадрів, недостатнього професіоналізму та низької ефективності державної служби.

З ухваленням Закону України «Про державну службу» [111] відбулася диференціація категорій *кадрова політика* та *управління персоналом*, коли кадрова політика означається як державна політика, а управління персоналом – як характеристика та функція системи публічного управління. Зокрема, відповідно до Закону України «Про державну службу» [111], «державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [111], зокрема і щодо «управління персоналом державних органів» [111]. Ст. 12 Закону відносить служби управління персоналом до системи управління державною службою.

Окремо, Ст. 18 Закону України «Про держану службу» [111] визначає принципи функціонування служби управління персоналом органу державної влади: (1) в органі державної влади, залежно від чисельності персоналу, утворюється структурний підрозділ (вводиться посада спеціаліста з питань персоналу), що прямо підпорядковується керівнику державного органу; (2) служба управління персоналом забезпечує здійснення керівниками своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом, добір персоналу, планування й організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оформлення вступу на державну службу, її проходження і припинення, укладання і розривання контрактів про проходження державної служби; (3) служба управління персоналом керується Конституцією за законами України, постановами ВРУ, указами Президента України, актами КМУ та НАДС.

Відповідно до Ст. 49 Закону України «Про держану службу» [111] та Типового положення про службу управління персоналом (Додаток А), вона, по-перше, разом із державним службовцем, за результатами оцінювання його службової діяльності, складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, що погоджується безпосереднім керівником державного службовця та затверджується керівником структурного підрозділу; по-друге, узагальнює потреби державних службовців в (пере)підготовці та підвищенні кваліфікації та, відповідно, вносить пропозиції керівнику органу державної влади чи публічного управління.

Отже, щоб виконувати покладені завдання відповідно до правових новацій, служба управління персоналом має виконувати низку важливих функцій. По-перше, це аналітична функція, що розкривається через стратегічне управління персоналом в контексті стратегічних цілей діяльності органу державної влади та відповідної стратегії управління персоналом. По-друге, це комунікаційна функція, пов'язана з представництвом інтересів персоналу у органі державної влади, заохоченні та мотивації працівників, забезпеченні реалізації права голосу кожного державного службовця. По-третє, це функція

каталізатора змін, відображена у спрямованості на трансформацію, зміни та оновлення структуру органу державної влади. Відповідно, служба управління персоналом має забезпечувати впровадження сучасних методів та інструментів управління персоналом через: розробку стратегії управління персоналом та колективного договору, в якому відображені гарантії державних службовців щодо долучення до прийняття рішень; підвищення мотивації персоналу; підвищення професійної компетентності державних службовців, складання індивідуальної програми підвищення професійної компетентності; розширення бази умінь та навичок державних службовців; визначення вимог до рівня професійної компетентності; впровадження процесів оцінювання та управління ефективністю результатів діяльності державного службовця; розробку системи заохочення [67].

Для координації діяльності служб управління персоналом в системі державної служби та відповідно до п. 16 плану заходів з реалізації «Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки» [161] в грудні 2017 р. при НАДС була створена Рада управління людськими ресурсами державної служби [67]. Відповідно до «Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби» [94] основними завданнями Ради є: формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі; участь у визначенні пріоритетів та механізмів забезпечення реалізації державної політики управління людськими ресурсами на державній службі; аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом; сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами; формування пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами; заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами; підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури в системі державної служби; підготовка пропозицій до Єдиного порталу вакансій державної служби;

узагальнення практики управління людськими ресурсами в системі публічного управління [94].

Однією з ефективних практик підвищення ефективності управління персоналом в системі державної служби є проведення, з 2018 р., щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», порядок якого визначено у відповідному наказі НАДС [65]. Навіть попри активну фазу російської агресії в Україні, у 2022 р. НАДС оголосила про проведення Конкурсу у номінаціях: Краща практика відповідального лідерства; Краща практика створення належних умов для ефективної роботи та Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості, результати якого мають бути підведені 9 грудня 2022 р. [66].

Ефективність діяльності служб управління персоналом в системі органів державної влади в Україні найбільш повно, на нашу думку, відображена в оцінках державними службовцями процедур добору, призначення та кар'єрного просування. Відповідно до результатів соціологічного дослідження, проведеного НАДС в 2021 р. 73,9% державних службовців України вважають, що органи державної влади, в яких вони працюють, здатні добирати та призначати на посади на основі професійних знань і навичок претендентів. Найбільша частка тих, хто згодні з таким твердженням (81,8 %), працюють в органах судової влади або прокуратури, мають стаж державної служби від 1 до 3 років (79,0 %), працюють в у Південному регіоні (80,3 %) та Східному регіоні (78,4 %) України. Це переважно державні службовці віком від 55 років (78,5 %) та ті, хто працюють на посаді менше одного року (80,1 %). Серед тих, хто не згоден з тим, що органи державної влади, в яких вони працюють, здатні добирати та призначати на посади на основі професійних знань і навичок претендентів, більша частка припадає на чоловіків (14,0 %), які працюють в системі державної служби від 6 до 10 років (13,6 %), віком від 30 до 34 років (13,9 %) та проживають в м. Києві (15,7 %) [63].

67,7 % опитаних державних службовців впевнені в тому, що добір та призначення на керівні посади в органі державної влади, в якому вони

працюють, відбувається на основі врахування професійних компетенцій. Такі державні службовці проживають і працюють в Східному (71,2 %) та Південному (71,2 %) регіонах України в органах судової влади та прокуратури (74,1 %), займають посади категорії «Б» (74,0 %). Однак, майже кожен сьомий респондент (13,6 %) дотримується протилежної позиції, 18,7 % вагаються з відповіддю. Серед незгодних з твердженням, що призначення на керівні посади відбувається за професійними якостями, найбільшу частку становлять ті, хто працюють в органі державної влади терміном від 6 до 10 років (16,5 %), перебувають у віці від 40 до 44 років (15,8 %) та працюють в м. Києві (19,2 %).

52,6 % опитаних респондентів зазначили, що їм невідомі випадки про заздальгідь зроблений вибір щодо призначена на посаду за конкурсом, але 25,9 % знали про такі випадки, а 21,5 % вагалися з відповіддю, що потенційно вказує на певні підозри, які не можуть бути визнані опитуваним публічно. Найбільша частка державних службовців, які не знають про такі випадки, працює в органах судової влади та прокуратури (57,2 %) в Східному регіоні України (57,2 %) на займаній посаді менше, ніж 1 рік (57,9 %) [63].

Порушення чи підозри про порушення під час проведення конкурсів на зайняття посад в системі державної служби України призвели до того, що державні службовці мають невисокий рівень орієнтації на конкурсні процедури. Зокрема, частка прихильників відкритих конкурсних відборів становить тільки 29,6 %, тоді як 60,1 % вважають, що просування по службі на основі професійних досягнень, що моніторяться службами управління персоналом, є найбільш результативним способом добору кандидатів на керівні посади в системі державної служби. Серед опитаних державних службовців ЦОВВ таких 63,4 %. Такої думки дотримуються державні службовці, які мають стаж роботи на державній службі від 16 до 20 років (64 %), від 21 до 25 років (64,2 %), від 31 року (73,6 %). За віком – це респонденти старші 55 років (64,7 %). Навпаки, значна частка тих, хто вважає відкритий конкурсний відбір найбільш результативним методом добору на керівні посади в системі

державної служби працюють на державній службі менше ніж 5 років (40,7 %), а за віком перебувають у віковій категорії від 20 до 29 років (41,5 %) [63].

Про вирішальну роль особистих зв'язків при зайнятті посад в системі державної служби зазначила переважна більшість державних службовців, які мають посади категорії «А» (64,1 %). Особисті зв'язки були більш важливими для чоловіків (30,6 %), державних службовців віком від 20 до 29 років (28,1 %), які мають стаж державної служби 6–10 років (27,5 %). Про важливість лояльності до керівництва як фактора, що впливає на зайняття посад в системі державної служби заявили державні службовці, які працюють в ЦОВВ (38,7 %) та ОДА/РДА (41,9 %), віком до 35 років (44,2 %), особи, перебувають на державній службі 1–3 роки (42,6 %) [63].

Результати проаналізованого вище соціологічного дослідження дозволяють зробити висновок, в практиках добору персоналу, які використовуються службами управління персоналом в системі державного управління України сформовані протиріччя щодо завдань, визначених у нормативно-правових актах. Преважна більшість респондентів підкреслили важливість професійних компетенцій, досвіду роботи, особистих моральних якостей та дотримання етичних принципів, але майже третина не погоджуються з тим, що призначення на керівні посади в системі державної служби відбувається саме на основі професійних компетенцій. Суперечить завданням та функціям служб управління персоналом зафіксовані майже ¼ опитаних випадки, коли заздалегідь було зрозуміло, яка саме особа буде призначена на посаду за конкурсом в органі державної влади, а значна частка опитаних підкреслили важливість низки таких факторів при зайнятті посади, як політичні та особисті зв'язки і лояльність до керівництва. Саме на подолання цих тенденцій в процесі наближення до європейських стандартів державної служби має бути спрямована як і державна кадрова політика, так і стратегії діяльності служб управління персоналом в системі державної служби України.

Зауважимо, що за оцінками працівників у сфері управління персоналом в системі державної служби, найбільш актуальними та важливими означаються теми, наведені на Мал. 3.1.1 (Складено за [64]).



Мал. 3.1.1. Актуальні напрями розвитку служб управління персоналом в системі державної служби України, 2022

В контексті зафіксованих протиріч між практиками добору персоналу, які використовуються службами управління персоналом в системі державного управління України та завданнями, визначених у нормативно-правових актах, привертає увагу той факт, що з теми *Добір персоналу державного органу* найбільший інтерес у керівників служб управління персоналом викликають підтеми *Розробка ситуаційних завдань* (42,2 %), *Оцінювання професійної компетентності кандидата на зайняття посади під час проходження конкурсу* (41 %) та *Визначення спеціальних вимог* (31,1 %) [64], тоді як питання дотримання доброчесності даного процесу залишаються осторонь уваги керівників служб управління персоналом.

Здійснюючи аналіз модернізації кадрової політики та управління персоналом в системі державної служби України, варто зупинитися і на такому

важливому аспекті, як управління персоналом в кризових умовах. Такий формат організації діяльності системи державної служби України був спричинений пандемією COVID-19. Поширення епідемічної небезпеки в Україні, викликаного SARS-CoV-2, спричинило запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів, що вплинули на процес організації роботи органів державної влади та управління: вони змінили режим роботи, внутрішній розпорядок, дотримувалися окремого порядку призначення на посади державної служби в умовах дії карантину [108; 119].

Відповідно до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» [] з 12 березня 2020 р. до 3 квітня 2020 р. на території України був установлений карантин. Забезпечення державного управління в період пандемії забезпечувалося прийняттям низки нормативно-правових актів, що стали антикризовою стратегією уряду в сфері державного управління, зокрема й в частині управління людськими ресурсами. До таких актів належать: Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [104]; Постанова КМУ, якою затверджено «Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» [114] та Наказ НАДС «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» [109]. Законом визначалися пріоритетні напрями антикризових змін в системі управління персоналом на державній службі. Насамперед, це внесення змін до «Кодексу законів про працю України» [41], що передбачали запровадження особливої форми трудового договору в вигляді контракту, можливість застосування дистанційної чи надомної роботи, гнучкого режиму робочого дня та внесення змін до Закону України «Про державну службу» [111] щодо призначення на посади державної служби за результатами конкурсу та призупинення проведення конкурсів на посади державної служби.

Враховуючи необхідність реалізації службами управління персоналом цих заходів, виникли питання, пов'язані з необхідністю найму персоналу, переходом на дистанційну роботу, розподілом робочих завдань та контролем за їхнім виконанням, оплатою праці, дотриманням протиепідемічних правил. Отже, оптимізація управління людськими ресурсами в органі державної влади та управління стала основним завданням державної кадрової політики в умовах пандемічної кризи.

Першим кроком в оптимізації управління людськими ресурсами стала розробка НАДС змін до «Типових правил внутрішнього службового розпорядку» [127], що сформувало підстави для провадження інноваційної форми організації робочого процесу державних службовців, зокрема встановлення можливості дистанційного режиму проходження державної служби. Зазначені зміни передбачали: запровадження двох самостійних видів роботи – дистанційної та надомної; спрощення організації обліку робочого часу державних службовців, зокрема скасування журналів обліку робочого часу; можливість виконання завдань державними службовцями за межами адміністративної будівлі, якщо таке виконання не потребувало використання інформації з обмеженим доступом чи умов, які забезпечуються лише в приміщенні органу державної влади. За такого режиму роботи, державний службовець міг самостійно обирати робоче місце, ініціювати режим дистанційної роботи, погоджуючи їх з безпосереднім керівником та керівником структурного підрозділу. До системи правових відносин між роботодавцем і працівником вводилося поняття *надомна робота*, що виконується за місцем проживання працівника або в інших приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони та технічних засобів.

НАДС, враховуючи необхідність застосування нових форм організації робочого процесу запровадило й можливість гнучкого графіку роботи. Відповідне рішення було затверджено Наказом НАДС у змінах до нормативно-правових актів з питань державної служби, зокрема «Типових правил внутрішнього службового розпорядку» [105] та «Порядку розроблення

посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» [105]. Наказом передбачалося, що державний службовець може ініціювати встановлення гнучкого режиму робочого часу, який відрізняється від правил внутрішнього службового розпорядку органу державної влади та управління. Він може бути фіксованим чи змінним, встановлюватись на визначений строк чи безстроково, враховувати дотримання норм робочого часу. Основними відмінностями між дистанційним та гнучким графіком роботи є те, що дистанційний режим роботи передбачає таку форму організації праці, коли робота виконується поза приміщенням роботодавця, а при гнучкому режимі робочого часу допускалося встановлення режиму роботи, що відмінний від правил внутрішнього трудового розпорядку, але дотримується встановленої норми тривалості робочого часу. Застосування означених інструментів управління людськими ресурсами в період пандемічних обмежень потребувало використання інноваційних інформаційних технологій, застосування мережевих сервісів, формування цифрової компетентності державних службовців.

Зазначені новації мали різні прояви в системі управління персоналом на державній службі. Основною проблемою на початковому етапі стали технічні труднощі, що були пов'язані з необхідністю забезпечення державних службовців робочим простором за межами адміністративних будівель, якісним зв'язком, технічними пристроями та програмним забезпеченням, збереженням конфіденційності інформації та комунікації, необхідність підвищення цифрової компетенції державних службовців. Вирішення даних проблем привело до позитивних змін, до яких можна віднести пошук і застосування нових методів роботи, розширення сфери діяльності, покращення технічного забезпечення, підвищення цифрової грамотності, опанування нових навичок, зміна системи професійного навчання державних службовців. Необхідність оперативного виконання завдань, що стоять перед державними органами в умовах кризи, прискорили впровадження е-документообігу в системі державної служби, який дозволяє державним службовцям своєчасно виконувати свої функції,

відповідно до посадових інструкцій. Отже, завдяки кризовій ситуації, спричиненої COVID-19 та карантинними обмеженнями, були згенеровані нові форми організації робочого процесу в системі державної служби, які сприяли прискоренню діджиталізації робочих процесів.

Кризові явища суспільного життя визначили необхідність посилення кадрового потенціалу та термінового заповнення вакансій в системі державного управління, що потребувало змін та спрощення механізму вступу на державну службу. Відповідно, наступним кроком в оптимізації управління людськими ресурсами став Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» [106], який призупиняв дію Закону України «Про державну службу» [111] в частині призначення на посади державної служби за результатами конкурсу та проведення конкурсів на посади державної служби. КМУ затвердив «Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину» [114], яким була змінена процедура призначення на державну службу. Зокрема, вводилась процедура тимчасового добору шляхом укладання строкового контракту на період дії карантину: суб'єкт призначення або керівник мали можливість оголосити добір на вакантну посаду державної служби через гостру необхідність забезпечення функціонування органу державної влади. Така процедура передбачала лише тимчасове призначення, а обрані на посади державні службовці не набували права залишатися після закінчення карантину на займаній посаді.

Процедура добору за контрактом суттєво простіша та займає менше часу від моменту оголошення про вакансію до моменту призначення на посаду, оскільки не передбачала етапи оцінювання кандидатів та їх компетентностей. Зокрема, не передбачалося проведення тестування та виконання ситуативних завдань, але зберігалися елементи співбесіди з претендентом, за результатами якої суб'єкт призначення визначався щодо укладання строкового контракту на відповідну посаду державної служби з таким претендентом.

На такого державного службовця поширювались норми щодо складення присяги, присвоєння рангу, випробувального терміну, зарахування до стажу

державної служби періоду роботи за контрактом. Зауважимо, що п. 1 «Типового контракту про проходження державної служби на період дії карантину» [105] передбачено, що на відносини сторін поширюється дія Закону України «Про державну службу» [111], але основні положення правового статусу такого державного службовця визначались саме контрактом, що є строковим договором, відтак не всі положення Закону України «Про державну службу» [111] поширювалися на осіб, що призначались на підставі контракту: це стосується звільнення, переведення та дотримання гарантій, визначених законодавством щодо професійної діяльності державних службовців. Отже, відсутність чіткої регламентації призвела до порушення прав осіб, що призначені за добором та недотримання окремих принципів державного управління.

Попри те, що спрощений механізм призначення осіб на вакантні посади державної служби мав застосовуватися у виняткових випадках, за період його функціонування була оголошена значна кількість вакансій: станом на початок березня 2021 р. по всій Україні на державні посади без конкурсу було оголошено 26091 вакансій [5]. Фактично, державна служба опинилася в стані неконтрольованого процесу формування її складу, тому європейські партнери неодноразово закликали відновити конкурсний відбір, вказуючи, що Україна є єдиною демократичною державою, що використала пандемію COVID-19 як привід для припинення відбору державних службовців на конкурсних засадах.

З метою оцінки управління людськими ресурсами в системі державної служби в умовах кризи, спричиненої пандемією, НАДС у 2020 р. провело опитування керівників служб управління персоналом. За результатами опитування 64 % державних службовці працювали в межах адміністративної будівлі органу державної влади. 50,5 % державних службовців зазначили, що в їхньому структурному підрозділі здійснюються контроль за виконавською дисципліною працівників, що працюють віддалено та систематичне планування роботи. Державні службовці назвали й основні труднощі з якими довелось зіткнутися, працюючи віддалено: 40,9 % вказали на технічні труднощі та

відсутність необхідних доступів, 9,4 % – на проблеми внутрішньої та зовнішньої комунікації [62]. За даними досліджень 2021 р., переважна більшість державних службовців працювала в штатному режимі.

Отже, система управління персоналом на рівні державної служби в Україні потребує поглибленого опанування адаптивних технологій управління, оскільки перманентні кризові явища потребують оперативного реагування органів державної влади та публічного управління. Адаптивне управління як технологія управління персоналом позначена прийняттям управлінських рішень відповідно до конкретних поточних кризових ситуацій. Кризові умови характеризуються дефіцитом ресурсів та соціальною напруженістю, відтак ускладненням управління персоналом. Тому особлива увага має приділятися сприянню розширенню гнучкості форм зайнятості та адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом формування відповідних компетенцій.

3.2. Зміст і реалізація кваліфікаційних вимоги до державного службовця

Зміст кваліфікаційних вимог до державного службовця визначається поділом на категорії посад, встановлених Законом України «Про державну службу» [11], який замість 7 категорій і 15 рангів запровадив 3 категорії і 9 рангів державних службовців. В основу критеріїв класифікації посад державних службовців та відповідних кваліфікаційних вимог був покладений організаційно-правовий рівень органу державної влади, що приймає на роботу, обсяг та характер компетенції на посаді, роль та місце посади в структурі органу державної влади.

Відповідно, посади в системі державної служби поділяються на такі категорії: (1) категорія «А» – вищий корпус держслужби; (2) категорія «Б» – заступники керівників органу державної влади, керівники структурних підрозділів та територіальних органів; категорія «В» – інші посади, що не віднесені до категорій «А» та «Б». Під час формування штату органу

публічного управління має дотримуватися пропорцію, встановлена Законом України «Про державну службу» [111], відповідно до якої число посад категорій «А» та «Б» не повинно перевищувати 1/3 штатної чисельності державних службовців, що забезпечить рівномірний розподіл кваліфікаційних вимог до органу управління та на його рівні.

При визначенні кваліфікаційних вимог до осіб, які можуть займати певну категорію посад державної служби важливо враховувати норми Ст. 19 Закону України «Про державну службу» [111], які забороняють вступ на держслужбу особам, які: визнані недієздатними чи дієздатність яких обмежена; мають судимість за вчинення умисного злочину (якщо вона не погашена або не знята); позбавлені права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави відповідно до рішення суду; протягом 3 років з дня набрання рішенням суду законної сили про адміністративне стягнення за корупційне правопорушення; не пройшли спеціальну перевірку; мають громадянство іншої держави; підпадають під заборони, встановлені Законом України «Про очищення влади» [135].

Державні службовці категорії «А» виконують повноваження, що безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій держави, відтак для вступу на державну службу вони мають відповідати особливим кваліфікаційним вимогам, що затверджені відповідною постановою КМУ (Додаток Б). Зауважимо, що Закон України «Про державну службу» [111], передбачає строкове призначення на посаду державної служби категорії «А» терміном на 5 років. Хоча у державного службовця категорії «А» є право на повторне призначення на ще один строк або переведення на рівнозначну або нижчу посаду до іншого державного органу за пропозицією Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Категорії посад державної служби «Б» та «В» є більш масовими та передбачають інші кваліфікаційні вимоги (Додаток В), тому на ці посади = призначають безстроково.

Законодавством України передбачено загальні та спеціальні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посаду в системі державної служби.

«Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорій «Б» і «В»» [95], затверджений наказом НАДС, відповідно до якого спеціальні кваліфікаційні вимоги на кожну посаду державної служби категорій «Б» і «В» визначає та затверджує суб'єкт призначення, що дозволяє враховувати специфіку публічного простору, в якому здійснюються владні повноваження.

В структурі кваліфікаційних вимог до державних службовців важливими є вимоги до вільного володіння державною мовою та володіння іноземною мовою, що є однією з офіційних мов Ради Європи та ЄС. Щодо вільного володіння державною мовою, то Ст. 9 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [115] встановлено перелік осіб, що зобов'язані володіти державною мовою й застосовувати її під час виконання службових обов'язків. Зокрема, це і державні службовці, серед яких засвідчити відповідний рівень володіння державною мовою шляхом складання іспиту та отримання державного сертифікату, що видається Національною комісією зі стандартів державної мови, мають лише претенденти на керівні посади в системі державної служби.

Щодо володіння іноземною мовою, то прискорення даного процесу відбулося після набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС: «Отримавши статус кандидата в члени Європейського Союзу, наша країна постала перед викликом. Він вимагає від державних службовців нових компетентностей, й одна з головних — належний рівень знання англійської мови. Це важливо складова архітектури нової моделі публічної служби. Держслужбовці держави-члена ЄС мають вільно володіти англійською, добре розуміти загальноєвропейські процеси та високопрофесійно і гідно представляти інтереси України на міжнародній арені» [69], – наголосила на одній із конференцій Голова НАДС Н. Алюшина. Для реалізації цих планів, у вересні 2022 р. був підписаний Меморандуму між НАДС та швейцарською компанією EF Language Learning Solutions, яка запропонувала для України спеціальні модулі для публічної служби. Програма буде доступна для державних

службовців цілодобово, тому кожен державний службовець обиратиме власний темп для навчання.

Реалізація означених вище високих кваліфікаційних вимог до державних службовців пов'язана з необхідністю наближення до стандартів Європейського Союзу щодо оплати праці в системі державної служби України. Питання оплати праці державних службовців в Україні встановлені Законом України «Про державну службу» [111], відповідно до якого умови оплати праці державних службовців здійснюються за системою, в якій ключовим фактором є рівність оплати праці за категорією посад та без врахування професійних здібностей державного службовця. Відповідно, в Україні сформувалася та функціонує система оплати праці державних службовців, утворена 11 елементами, що розподілені на два блоки: (1) блок фіксованої оплати (3 елементи); (2) блок стимулюючої оплати (8 елементів). Останні 8 елементів визначаються, переважно, відповідно до уявлень керівника структурного підрозділу про ефективність державного службовця та мають суб'єктивний характер. Такий розподіл потенційно створює ризики для забезпечення принципів прозорості, стабільності й прогнозованості розміру заробітної плати та корупційні ризики щодо розподілу стимулюючих виплат в контексті формування лояльного ставлення до керівництва [154].

Зауважимо, що зв'язок оплати праці державного службовця та корупції відображений у Ст. 7 Конвенції ООН проти корупції [190], що ратифікована Законом України «Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції» [139]. У Конвенції йдеться про те, що кожна держава-учасниця Конвенції: «прагне забезпечити сприяння виплаті належної винагороди та установленню справедливих окладів державним службовцям з урахуванням економічного розвитку держави-учасниці Конвенції. Таким чином, зростання реального валового внутрішнього продукту в Україні на відповідний відсотковий рівень щороку повинне бути підставою для підвищення рівня оплати праці в державному секторі» [190].

Для подолання та унеможливлення ризиків НАДС розробило «Концепцію та дорожню карту реформування системи оплати праці державних службовців на 2021–2023 рр.» [45; 73], в основу якої була покладена «Стратегія реформи державної служби до 2025 року» [26]. Отже, фактично з 2020 р. в Україні триває реформа оплати праці державних службовців, в основу якої було покладено принцип класифікації посад та розробка рівнів (грейдних рівнів) заробітної плати й системи їх використання для посад державної служби. Така зміна системи регулювання оплати праці передбачає формування конкурентної, прозорої та справедливої моделі оплати праці державних службовців. На думку Голови НАДС Н. Алюшиної «будувати таку систему потрібно дуже виважено та обережно, оскільки кожна зміна має суттєвий вплив на систему державного управління загалом. Варто пам'ятати, що питання оплати праці є соціально чутливим для державних службовців та громадян України, а також важливим для виконання Україною міжнародних зобов'язань» [60, с. 4].

Нова модель оплати праці державних службовців передбачає визначення розміру посадового окладу на основі системи класифікації посад [45]. Першим етапом даного процесу стала підготовка експериментального проекту із формування системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у Секретаріаті КМУ, Міністерстві фінансів України, Міністерстві цифрової трансформації України, НАДС та його територіальних органах, які стали пілотними державними органами влади [136].

Класифікація посад в системі державної служби України здійснюється, відповідно до: (1) «Методики проведення класифікації посад державної служби» [58], яка була затверджена наказом НАДС 30 вересня 2020 р. та визначала загальні вимоги до проведення класифікації посад державної служби в органах державної влади, що є суб'єктами експериментального проекту; (2) «Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад» [37], що був затверджений наказом НАДС 18 грудня 2020 р. та визначив перелік сімей і рівнів посад державної служби, що супроводжувався їх детальним описом.

Каталог здійснив поділ посад на сім'ї посад та рівні посад, що було здійснено з урахуванням трьох рівні юрисдикції органів державної влади та управління України (Мал. 3.2.1 Складено за: [37]).

ПЕРШИЙ РІВЕНЬ ЮРИСДИУЦІЇ	ДРУГИЙ РІВЕНЬ ЮРИСДИКЦІЇ	ТРЕТІЙ РІВЕНЬ ЮРИСДИКЦІЇ
<ul style="list-style-type: none"> • Органи державної влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію України 	<ul style="list-style-type: none"> • Органи державної влади, юрисдикція яких поширюється на територію АРК, однієї (кількох) областей, м. Києва та м. Севастополя 	<ul style="list-style-type: none"> • Органи державної влади, юрисдикція яких поширюється на територію одного (кількох) районів, районів у містах та міста обласного значення.

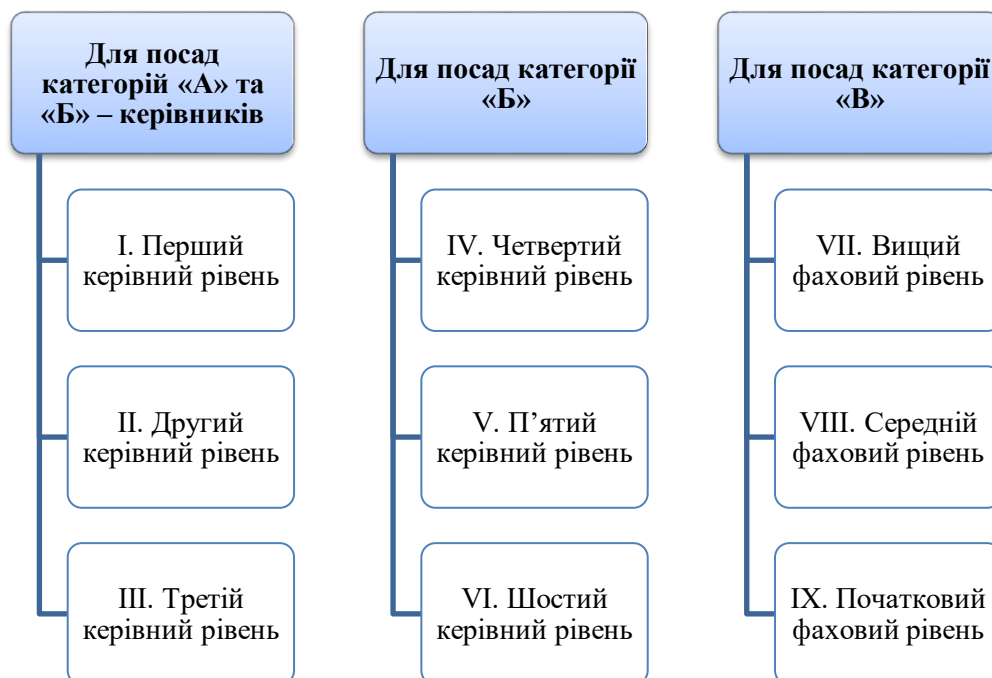
Мал. 3.2.1. Рівні юрисдикції органів державної влади

Класифікація посад державної служби здійснюється класифікаційним комітетом органу державної влади, до якого ці посади були віднесені. Відповідно до Каталогу, сім'я посад – це посади в системі державної служби, що об'єднані спільними функціональними напрямками. В Каталозі визначено 28 сімей посад, які наведені на Мал. 3.2.2. Опис кожної сім'ї включає: назву та номер сім'ї типових посад державної служби; основний функціонал типових посад; рівні посад; рівень юрисдикції органу державної влади та публічного управління.

1) адміністративне керівництво	2) адміністрування послуг	3) аналіз та формування державної політики	4) безпосереднє надання адмінпослуг та консультацій	5) бухгалтерія	6) внутрішній аудит
7) господарські функції	8) державний нагляд і контроль	9) діловодство, канцелярія та архів	10) забезпечення реалізації та координація політики	11) закупівлі	12) запобігання корупції
13) інформаційна безпека	14) комунікація та інформаційне забезпечення	15) літературне редагування	16) міжнародне співробітництво	17) мобілізаційна підготовка та мобілізація	18) нормотворення та експертиза
19) організація засідань	20) правове забезпечення	21) протокол та церемоніал	22) режимно-секретна діяльність	23) управління державною власністю	24) управління ІТ системами
	25) управління персоналом	26) управління та розробка ІТ проєктів	27) управління фінансами	28) цивільний захист та охорона праці	

Мал. 3.2.2. Сім'ї посад в системі державної служби

Рівень посади визначався як ознака, що вказує на якісні відмінності в характеристиках складності й відповідальності роботи на конкретному рівні діяльності на посаді в системі державної служби. Відповідно до Каталогу посади були класифіковані за 9 рівнями, що диференціювалися залежно від категорій державної служби (Мал. 3.2.3. Складено за [37]).



Мал. 3.2.3. Рівні посад державної служби

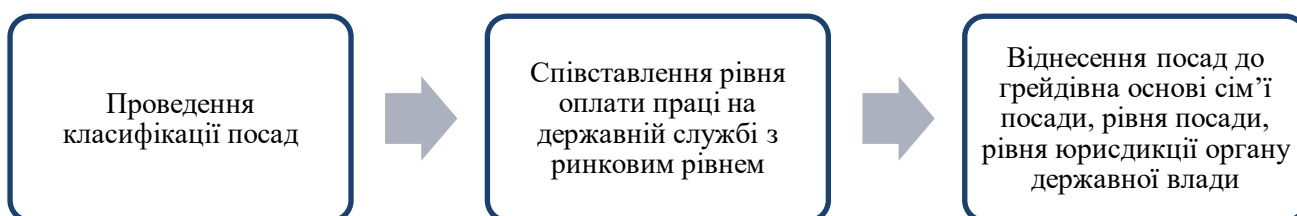
Відповідно до «Методики проведення класифікації посад державної служби» [58] проведення класифікації посад здійснюється у три етапи. На першому (підготовчому) етапі видається наказ про проведення класифікації, в якому відображена інформація про кількість посад, що проходять класифікацію, склад класифікаційного комітету органу державної влади та тривалість проведення класифікації. Склад класифікаційного комітету складається з голови комітету, яким є керівник органу державної влади, заступника голови комітету (керівник служби управління персоналом) та членів класифікаційного комітету, серед яких представлені керівник структурного підрозділу з питань стратегічного планування та чотири керівники самостійних структурних підрозділів органу державної влади. Організацію засідань класифікаційного комітету забезпечує секретар класифікаційного комітету – співробітник служби управління персоналом. На першому етапі здійснюється навчання для членів класифікаційних комітетів за сертифікованою програмою підвищення кваліфікації, затвердженою НАДС та службою управління персоналом забезпечується внутрішня підготовку для здійснення класифікації посад в органі державного управління [58].

Особливо підкреслимо роль служби управління персоналом на першому етапі проведення класифікації посад, яка має: (1) поінформувати всіх працівників про початок проведення класифікації посад державної служби, її мету, цілі та терміни; (2) ознайомити членів класифікаційного комітету з Каталогом та іншими документами щодо завдань і функцій для конкретних посад державної служби, що затверджені НАДС; (3) ознайомити членів класифікаційного комітету з штатним розписом органу державної влади, стратегічними та програмними документами, якими керується в своїй діяльності орган державної влади, посадовими інструкціями та положенням про структурні підрозділи.

На другому (практичному) етапі: відбувається заповнення Форми основної інформації про посади державної служби, які направляються до класифікаційного комітету. На третьому (аналітичному) етапі на засіданнях

класифікаційного комітету здійснюється безпосередньо процес класифікації посад державної служби та формується узагальнена Форма інформації про посади, що підписується головою класифікаційного комітету. Зведена Форма спрямовується до НАДС.

Процес класифікації посад державної служби супроводжувався розробкою системи грейдів для посад в системі державної служби. Було визначено 15 грейдів, що відповідали рівню оплати праці та передбачали визначення рівня оплати праці на посадах в системі державної служби за алгоритмом, наведеним на Мал. 3.2.4 (Складено за: [37]).



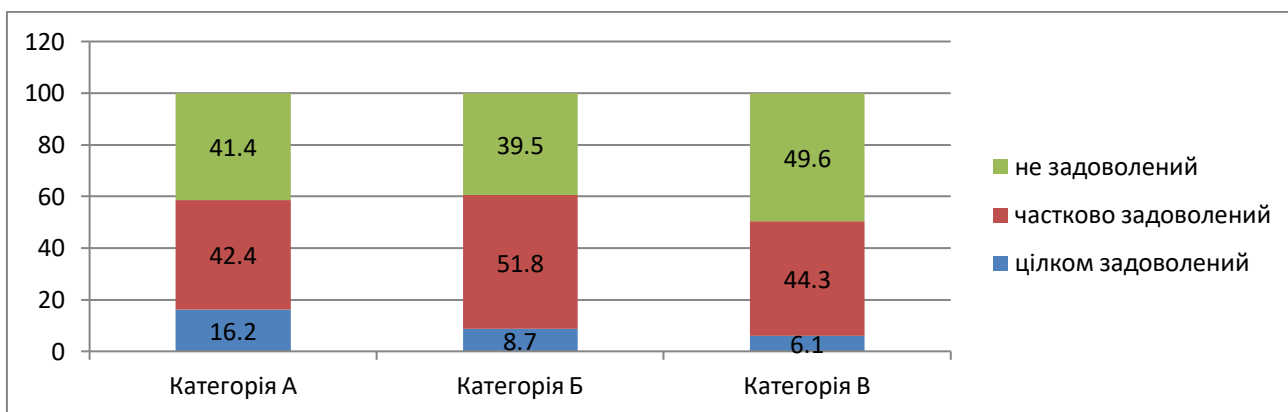
Мал. 3.2.4. Алгоритм грейдування посад та оплати праці в системі державної служби України

Важливо, що розроблена модель співставлення рівня оплати праці на посадах державної служби з рівнем оплати посад в приватному секторі з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці державного службовця мають здійснюватися щорічно, а за їх результатами – коригуватися розмір посадових окладів в системі державної служби. В структурі заробітної плати було передбачено обмеження варіативних складових оплати праці до 30 % та, відповідно, посилення сталої частки на індивідуальному рівні до 70 %. Поширення системи оплати праці на основі класифікації посад в системі державної служби України було заплановано на 2023 р.

Однак, вже у 2021 р. означилися тенденції гальмування реформування системи державної служби через припинення прямого фінансування в умовах карантину. За оцінками експертів, основна роль в цьому процесі належить КМУ [153]. О. Меньшикова наголошує, що сучасний стан з оплатою праці державних

службовців в Україні в сфері кадрових позицій спів ставний, наприклад, з Болгарією, яка є державою-членом ЄС, однак, за розрив в оплаті від топ-менеджерів до нижчої ланки відповідає державам, що розвиваються [57].

Зауважимо, що за результатами опитування державних службовців України (53 593 респондентів), здійсненого на замовлення НАДС у вересні 2021 р. з метою вивчити настрої державних службовців щодо реформи оплати праці в Україні, тільки 6,9 % державних службовців цілком задоволені рівнем оплати своєї праці, 46,6 % – не задоволені, а 46,5 % – частково задоволені [70]. Невдоволення рівнем оплати праці зростає в напрямі від від категорії «А» до категорії «В» (Мал. 3.2.5 Складено за: [70]).



Мал 3.2.5. Рівень задоволеності оплатою праці, залежно від категорії посади державного службовця, 2021

За результатами цього ж опитування 80 % опитаних державних службовців знаються на діючій системі оплати праці в системі державної служби України, але тільки 49 % впевнені, що виплата премій та інших заохочень здійснюється згідно з принципами справедливості, а 55 % державних службовців вказали, що не вірять в пряму кореляцію між існуючою системою розрахунку премій та персональною ефективністю праці. 22 % респондентів вказали, що особисто стикалися з випадками відсутності аргументів в використаній системі нарахування премій з боку керівника [71].

24 лютого 2022 р. контекст впровадження реформи державного управління суттєво змінився в умовах активної фази російської агресії в Україні, який вимагав переходу до практики застосування пришвидшеної формули прийняття рішень. Потенційне завершення війни перемогою України в статусі кандидата до Європейського Союзу слід розглядати як вікно можливостей та можливість у консолідації позицій всіх стейкхолдерів довкола ідей реформи державного управління.

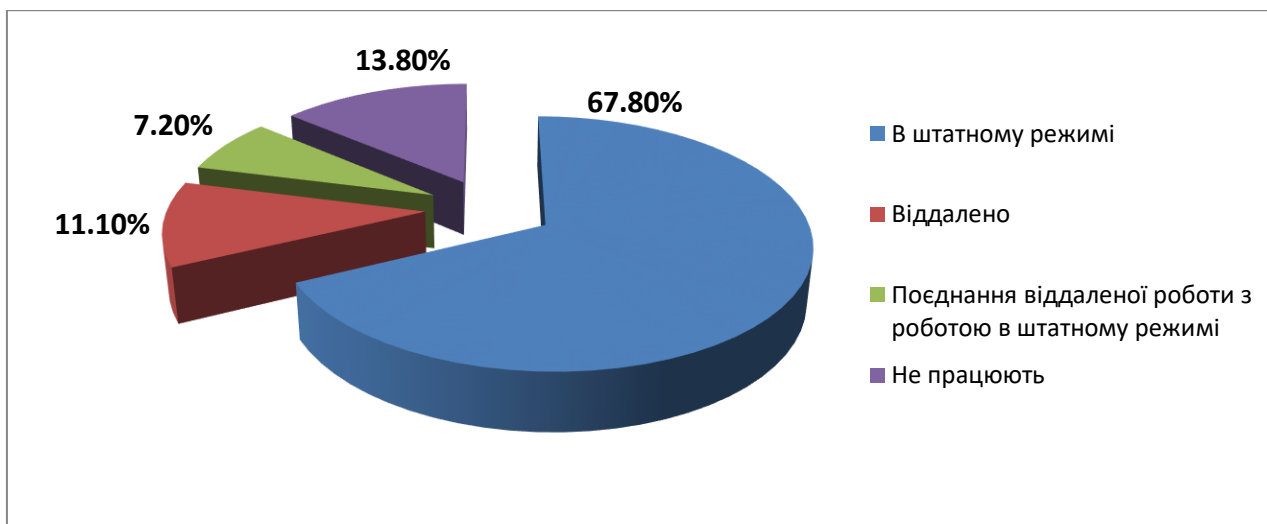
3.3. Особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану

З початком активної фази російської агресії на території України Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 [99], затвердженим Законом України від 24 лютого 2022 р. № 2102 [137] був введений воєнний стан. Військові дії на території нашої держави суттєво вплинули на організацію роботи в органах державної влади та вплинули на виконання державними службовцями поставлених завдань. Відповідно до Ч. 2 Ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137] КМУ, інші органи державної влади, військові адміністрації, військове командування, Верховна Рада АРК, Рада міністрів АРК та органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України та законами України. Однак, у зв'язку з російською військовою агресією на території України змін зазнало нормативне регулювання окремих процесів та процедур на державній службі, що було спричинено змінами умов праці державних службовців та характером поставлених завдань.

Частині державних службовців України доводиться працювати в критичних умовах. За даними НАДС, на тимчасово захоплених та окупованих агресором територіях перебуває 5393 державних службовців, з яких 2500 продовжують виконувати службові обов'язки. Частина державних службовців отримали статус внутрішньо переміщених осіб, інша частина – виїхали за кордон. За період воєнного стану від 24 лютого до 15 червня 2022 р. 39

державних службовців загинуло, 56 були поранені, 141 зникли безвісти. Понад 3144 державних службовців України вступили до Збройних сил [74].

В умовах воєнного стану суттєво змінився режим роботи державних службовців, наразі активно застосовуються три форми їх роботи: робота в штатному режимі; віддалена робота та поєднання роботи в штатному режимі з віддаленою роботою (Мал. 3.3.1 [Складено за: 75]).



Мал. 3.3.1. Форми роботи державних службовців в умовах воєнного стану

Дані Малюнку 3.3.1 вказують на те, що під час воєнного стану в Україні більшість державних службовців (67,8 %) продовжили працювати у штатному режимі, віддалено працюють 11,1 % державних службовців, 7,2 % поєднують віддалену роботу з роботою в штатному режимі. Найбільшу частку державних службовців, які продовжили працювати в штатному режимі в умовах воєнного стану в Україні, зафіксовано у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (п'ятий рівень) – 77,7 % та державних органах першого рівня – 71,6 %, до яких належать Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ, постійно діючі допоміжні, консультативно-дорадчі органи, що утворені Президентом України, Представництво Президента України в АРК, апарати РНБО України, ЦВК, Рахункової палати, КСУ, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора. Зауважимо, що в період воєнного стану на 11,7 %, зросла кількість

тимчасово не працюючих державних службовців – тих, хто перебуває в тривалих відпустках, на тривалому лікарняному, в простої, мобілізовані або залучені до інституцій територіальної оборони [3, с. 13].

Правового оновлення зазнали процедури призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану. 20 травня 2022 р. набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [101], яким були внесені зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137], зокрема й щодо призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану в Україні.

Закон покладає всю відповідальність за організацію призначення у період дії воєнного стану на державний орган, тому постає питання, які дії можуть здійснити служби управління персоналом, щоб вчасно та якісно добрати персонал на посади державної служби. Насамперед, необхідно зібрати інформацію про вакансії, які потребують термінового заповнення, тобто про ті посади, без виконання обов'язків за якими функціонування органу влади у період дії воєнного стану унеможлиблюється. Рішення про їх заповнення приймає керівник або суб'єкт призначення. Таке заповнення посад має свої ризики, оскільки відсутня можливість використати конкурсну систему та оцінити знання, досвід і навички осіб, які виявили бажання обійняти вакантну посаду. Відтак, необхідно:

- в разі відсутності посадової інструкції, узгодити її з безпосереднім керівником та спільно підготувати опис вакансії;
- визначити, який спосіб вибудете використовувати для поширення інформації про вакансію та через які канали комунікації ви будете підтримувати зв'язок з претендентами на зайняття посади державної служби;
- визначити, яку інформацію та за якою формою необхідно отримати від претендента на зайняття посади державної служби. Хоча допускається оформлення резюме довільної форми, варто використовувати резюме

встановленого зразка [97], що дозволить отримати максимум інформації для прийняття рішення про призначення;

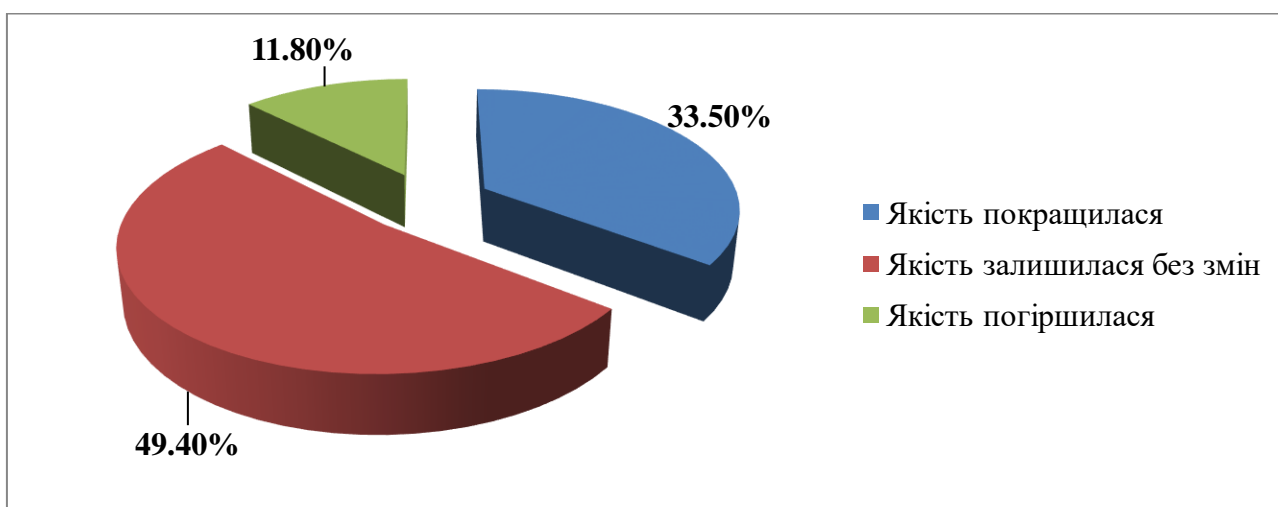
- узгодити спосіб прийняття рішення про призначення, наприклад у форматі співбесіди з декількома претендентами засобами телекомунікаційного зв'язку;
- узгодити з керівником державної служби (суб'єктом призначення), наскільки швидко потрібно заповнити вакансію. Тут варто звернути увагу, на тих кандидатів, які успішно пройшли усі етапи оцінювання під час попередніх конкурсів, але не стали переможцями. Як правило, це перше коло кандидатів, які можуть претендувати на заповнення вашої вакансії [150].

Важливо, що після припинення дії воєнного стану, але не пізніше шести місяців, на ті посади державної служби, на які були здійснені призначення відповідно до Абзацу 1, Ч. 5, Ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137], оголошується конкурс. Граничний строк перебування на такій посаді становить 12 місяців з дня припинення воєнного стану.

Невдовзі, НАДС спільно з Міністерством розвитку громад та територій України, надало роз'яснення, що у зв'язку з введенням воєнного стану та утворенням військових адміністрацій й, відповідно, набуттям головами адміністрацій статусу начальників цих військових адміністрацій та відповідно до Ч. 4 Ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137] начальник військової адміністрації призначає на посади і звільняє з посад посадових та службових осіб, інших працівників військової адміністрації [82]. Таким чином, повноваження щодо призначення та звільнення працівників відповідної військової адміністрації належать виключно її начальнику.

Особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану відображені і на рівні процедури моніторингу виконання державними службовцями завдань і показників результативності, ефективності та якості службової діяльності. Оцінка якості роботи державних

службовців в умовах воєнного стану, порівняно з 2021 р., наведена на Мал. 3.3.2 (Складно за: [75]).



Мал. 3.3.2. Оцінка якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану 2022 р. (порівняно з 2021 р.)

Дані Малюнку 2 унаочнюють самооцінку ефективності та результативності роботи державних службовців (якості роботи державних службовців), відповідно до якої, під час воєнного стану вона розподілилася між варіантами «без змін» (43,7 %) та «покращилась» (36,2 %). На нашу думку, це пов'язано з максимальною зосередженістю державних службовців на результатах роботи, оскільки неефективність виконання функцій державного службовця в воєнний час призводить до оголошення простою на рівні посади та, відповідно, зниження заробітної плати [3, с. 14]. Водночас, підвищення ефективності та результативності діяльності державних службовців супроводжувалося для 45,1 % державних службовців зростанням навантаження, зокрема, 64,1 % державних службовців були залучені до роботи у вихідні дні, до роботи в нічний час – 10,2 % державних службовців [75].

До оголошення воєнного стану процедури моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності нормативно регулювалися п. 35 «Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних

службовців» [98], відповідно до якого особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності, якості діяльності для державного службовця, здійснює моніторинг їх виконання.

В умовах війни виконання окремих завдань з об'єктивних причин може бути неможливим, тому державні службовці мають оперативно (за потреби) та планово (щоквартально) інформувати своїх керівників про неможливість виконання завдання через обставини, що об'єктивно унеможливають його виконання та щодо яких державний службовець не міг пропонувати інший спосіб виконання завдання. Однак, в умовах воєнного стану оцінювання результатів діяльності державних службовців залишилося обов'язковим. За рекомендаціями НАДС, у разі неможливості забезпечити проведення моніторингу відповідно до процедури доцільно запровадити на час воєнного стану проведення моніторингу в інший спосіб, доступний державним службовцям, які визначають та виконують завдання [77]. Отже, завдання не підлягає оцінюванню, якщо воно не могло бути виконано через обставини, що об'єктивно унеможливили його виконання.

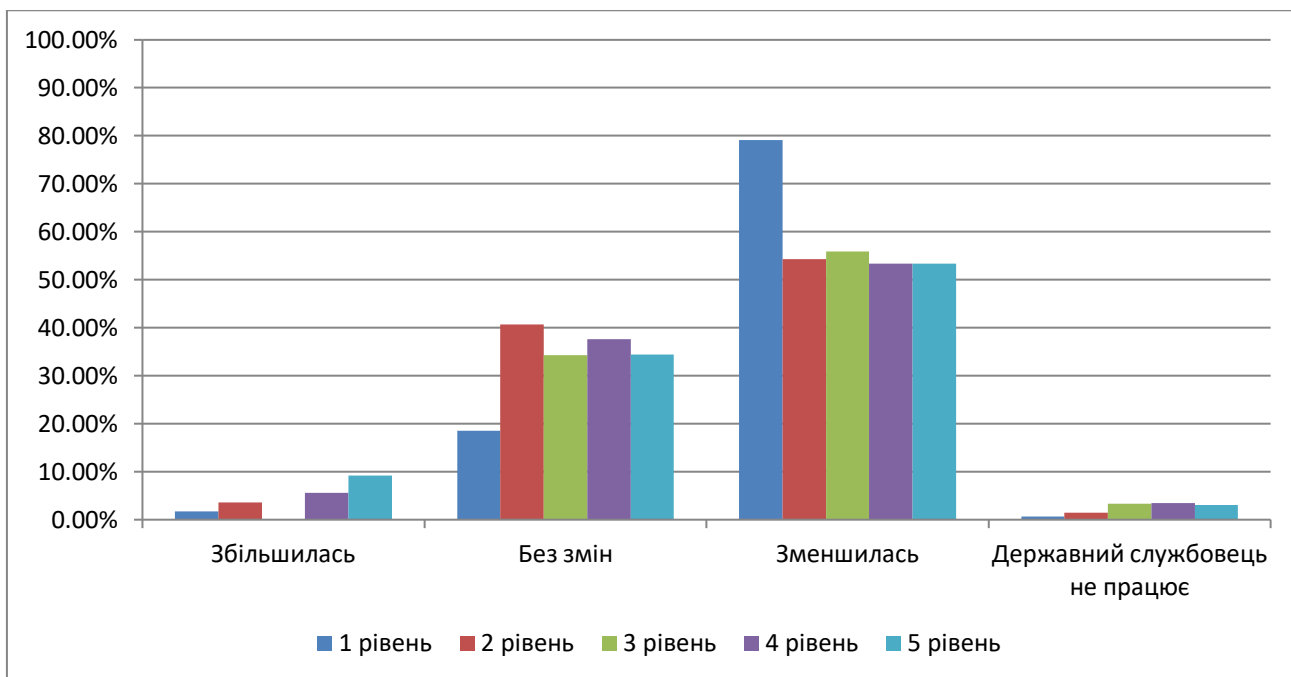
Питання ефективності та результативності діяльності державних службовців пов'язані з оплатою праці в нових, екстремальних умовах. Оскільки, відповідно до Ч. 2 Ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137] КМУ та інші органи державної влади здійснюють повноваження, що надані їм Конституцією України та законами України, в умовах воєнного стану продовжують поширюватися на державних службовців норми законодавства України про працю, що відповідає й Ч. 3 Ст. 5 Закону України «Про державну службу» [111].

Відповідно до Ст. 34 Кодексу Законів про працю України [41], у разі відсутності технічних або організаційних умов, що необхідні для виконання державними службовцями поставлених завдань, має бути оголошено простій щодо окремих працівників та, в разі потреби, структурних підрозділів органу публічного управління. В такому випадку, відповідно до Ст. 113 Кодексу Законів про працю України [41] та з урахуванням норм постанови КМУ

«Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» [24], керівник органу державної влади, органу місцевого самоврядування, установи або організації, підприємства, що фінансуються чи дотуються з державного бюджету, до припинення (скасування) воєнного стану в Україні може самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників (державних службовців), але не нижче від $2/3$ тарифної ставки встановленого для державного службовця тарифного розряду (посадового окладу) в межах фонду заробітної плати, передбаченого у кошторисі органу (структурного підрозділу) публічного управління [177].

Отже, зміни рівня заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану в Україні залежать від змін в навантаженні, результативності та якості виконаних завдань. Зауважимо, що практику прив'язки рівня заробітної плати державного службовця до ефективності та результативності, відповідно до офіційної позиції НАДС, необхідно продовжувати, однак необхідно відходити від практики, коли розмір заробітної плати залежить тільки від керівника. По завершенню воєнного стану варіативна частина в структурі заробітної плати має залежати від результативності та якості роботи та становити не більше 30 % [75].

Зменшення рівня заробітної плати державних службовців від час воєнного стану зафіксовано в усіх категоріях посад: у 44 % державних службовців категорії А та у 55,8 % державних службовців і категорії Б, і категорії В (Мал. 3.3.3, Складено за [75]).



Мал. 3.3.3. Зміни рівня заробітної плати державних службовців у державних органах влади різних рівнів під час дії воєнного стану

Дані Малюнку 3 засвідчують, що зменшення рівня заробітної плати найбільше характерне для державних службовців в органах державної влади першого рівня.

Окремо була внормована проблема зарахування до строку для присвоєння чергового рангу державного службовця періодів простою та перебування у відпустці без збереження заробітної плати. З набранням чинності Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [134], відповідно до його Ч. 3 Ст. 12 упродовж періоду дії воєнного стану на прохання працівника роботодавець може надавати йому відпустку без збереження заробітної плати й без обмеження строку, який встановленого Ч. 1 Ст. 26 Закону України «Про відпустки» [100]. Таким чином, період простою державного службовця та період перебування державного службовця у відпустці без збереження заробітної плати упродовж дії воєнного стану зараховуються до строку, який надає право на присвоєння чергового рангу [79].

Ч. 4. Ст. 12 Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [103] передбачено, що в

період дії воєнного стану за заявою державного службовця, який виїхав за межі території України чи набув статусу внутрішньо переміщеної особи, роботодавець, в обов'язковому порядку, має надати йому відпустку без збереження заробітної плати тривалістю, яка визначена у заяві, але не більше 90 календарних днів. При цьому часу перебування у відпустці не зараховується до стажу роботи, який надає право на щорічну основну відпустку, передбачену п. 4 Ч. 1. Ст. 9 Закону України «Про відпустки» [100]. Наголосимо, що була збережена норма п. 11 «Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток» [96], відповідно до якої, державному службовцю додаткова відпустка не надається за час перебування: (1) у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; (2) на час навчання, зокрема і за кордоном; (3) для підвищення професійної компетентності з відривом від виробництва. Отже, додаткова оплачувана відпустка державному службовцю надається за час простою та за час перебування у відпустках без збереження заробітної плати [81].

В період дії воєнного стану були зафіксована випадки прийняття суб'єктами призначення рішень про припинення державної служби без встановлених ним підстав, що суперечило вимогам Закону України «Про державну службу» [111]. Зокрема, йдеться про випадки неправомірних звільнень:

- В зв'язку зі зміною істотних умов державної служби: без дотримання вимог до цієї процедури, зокрема попереднього повідомлення про таку зміну та одержання заяви про звільнення у встановленому порядку, переведення на запропоновану іншу посаду чи згоди на продовження державної служби.
- За ініціативою суб'єкта призначення: під приводом скорочення чисельності штату державних службовців, зміни штатного розпису або його структури, реорганізації органу державної влади, внаслідок застосування дисциплінарного стягнення без урахування порядку та

підстав притягнення до дисциплінарної відповідальності, встановлених Законом.

- Без посилання на положення Кодексу законів про працю України щодо припинення державної служби та трудових відносин [80].

Проте, умови воєнного стану не змінили норм та порядку звільнення державних службовців, які визначені Ч. 1 Ст. 83 Закону України «Про державну службу» [111]. Нагадаємо, що до підстав звільнення законом віднесені такі аспекти: втрата права на державну службу або його обмеження (Ст. 84); закінчення строку призначення на посаду державної служби (Ст. 85); ініціатива державного службовця чи за угодою сторін (Ст. 86); за ініціативою суб'єкта призначення (Ст. 87); настання обставин, що склалися незалежно від волі сторін (Ст. 88); незгода державного службовця на проходження державної служби у зв'язку зі зміною істотних умов (Ст. 43); вихід державного службовця на пенсію або досягнення ним вік 65 років, якщо інше не передбачено законом; застосування заборони, передбаченої Законом України «Про очищення влади» [135]; на основі підстав, передбачених контрактом про проходження державної служби (Ст. 81). Відповідно, прийняття суб'єктами управління рішень про припинення державної служби, які суперечать вимогам Законів України без встановлених ними підстав порушують умови реалізації громадянами права на державну службу. В разі порушення прав державного службовця, створені перешкоди у реалізації цих прав мають бути усунені, а права – поновлені.

Відповідно до Ст. 4, 8, 13, 17, 18 Закону України «Про державну службу» [111], Ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [137] та з урахуванням Рекомендацій, які затверджені розпорядженням Голови Верховного Суду 13 березня 2022 року № 6/0/9-22 [149], в разі захоплення населеного пункту, державного органу або за наявності безпосередньої загрози його захоплення, НАДС оприлюднило рекомендації щодо заходів та дій керівника органу державної влади, в основу яких був покладений принцип, що кожен керівник в органі державної влади має діяти відповідно до ситуації,

приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення, усвідомлюючи при цьому, що збереження життя та здоров'я людей є пріоритетним завданням [76]:

По-перше, якщо немає можливості виїзду з тимчасово окупованого населеного пункту, в якому знаходиться орган державної влади, слід очікувати встановлення евакуаційних коридорів. За наявності евакуаційного транспорту доцільно здійснити евакуацію у визначені відповідними органами державної влади місця. За відсутності евакуаційного транспорту залишити населений пункт самостійно (в разі можливості), керуючись повідомленнями органів державної влади стосовно безпеки. Керівники державної служби і працівники органів державної влади, що перебувають на окупованій території, мають уникати переговорів з окупантами та не погоджуватися на пропозиції співпраці, чекати створення евакуаційних коридорів. В разі переміщення органів державної влади необхідно здійснити організаційні і кадрові заходи, зокрема подати документи про внесення змін до «Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [33], попередити державних службовців про зміну істотних умов державної служби, що відповідає п. 5 Ч. 3 Ст. 43 Закону України «Про державну службу» [111].

По-друге, за можливості керівники мають здійснити вивезення документів щодо основної діяльності органу державної влади в безпечне місце, а якщо такої можливості немає, то забезпечити зберігання документів в приміщенні органу державної влади у зачинених сейфах або відповідних укриттях. За наявності ризиків для життя, пов'язаних із вивезенням документів, їх треба залишати в приміщенні органу державної влади. Перед залишенням органу державної влади, за можливості, необхідно передати приміщення під охорону. Документи, що містять державну таємницю та документи з обмеженим доступом, підлягають знищенню з дотриманням вимог нормативно-правових актів. Матеріали з основної діяльності не потрібно знищувати. Також необхідно забезпечити схоронність / вивезення особових справ та трудових книжок, які, за можливості, слід передати державним службовцям під підпис. Службові посвідчення і перепустки, їх незаповнені бланки, за можливості,

необхідно вивезти чи знищити. Наголосимо, що забезпечення схоронності печаток органу державної влади покладалося на керівництво чи відповідний підрозділ, що має такі печатки. Якщо забезпечення схоронності чи вивезення неможливо, то ці печатки потрібно знищити [46, с. 67].

По-третє, вміст серверів та інформацію з персональних комп'ютерів слід скопіювати на переносні носії та вивезти їх за першої можливості. Перед залишенням приміщення органу державної влади унеможливити доступ до реєстрів. Засоби кваліфікованого електронного підпису (захищені носії ключової інформації, файлові носії електронного підпису з електронними підписами працівників та печаткою) необхідно вивезти чи забезпечити їх схоронність, в разі неможливості їх треба знищити. Також необхідно вжити заходи для заміни особистих паролів доступу до автоматизованих робочих місць. Для запобігання несанкціонованого використання електронного підпису та печатки змінити паролі доступу чи заблокувати (скасувати) сертифікат.

По-четверте, в органах державної влади, розташованих у безпосередній близькості до місць ведення воєнних дій, керівники мають вжити підготовчі заходи, необхідні для виконання рекомендацій НАДУ в разі ймовірного захоплення населеного пункту або органу державної влади. Також за можливості необхідно оцифрувати матеріали з основної діяльності та підготувати до перевезення сервери з бухгалтерською та кадровою інформацією. Переносні носії з копіями матеріалів необхідно вивозити за першої ж можливості. Про захоплення або ризик захоплення органу державної влади необхідно невідкладно повідомити орган державної влади вищого рівня та правоохоронні органи [168, с. 217].

По-п'яте, керівникам в системі державної служби було рекомендовано вживати усіх можливих заходів задля збереження командного духу та цінностей колективу на рівні конкретного органу публічного управління. В умовах воєнного стану активна внутрішня комунікація була означена НАДС визначальним фактором у боротьбі проти російського агресора. Основна стратегія внутрішньої комунікації має ґрунтуватися на наданні персоналу

органу державної влади зрозумілих та чітких інструкцій, дотриманні плану дій органу державної влади та державних службовців у разі захоплення населеного пункту чи безпосередньої загрози його захоплення. В рекомендаціях НАДС наголошувалося на необхідності використовувати безпечний канал комунікації, домовитися про алгоритм передачі достовірної інформації в населеному пункті та регіоні [76].

Попри наведені вище рекомендації НАДС щодо заходів та дій керівника органу державної влади в разі захоплення населеного пункту, державного органу або за наявності безпосередньої загрози його захоплення, потенційно на тимчасово окупованих територіях могло виникати і виникало явище колабораціонізму й серед державних службовців. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» [102], який набрав чинності 15 березня 2022 р., були внесені зміни до законодавчих актів України, якими передбачено кримінальну відповідальність за вчинення діянь, що сприяють збройній агресії на території України (Ст. 11 Гл. 1 Кримінального кодексу України [50]). Зазнала доповнення Ч. 1 Ст. 55 Кримінального кодексу, відповідно до якого позбавлення права обіймати певні посади чи займатися діяльністю як основне/додаткове покарання за вчинення кримінальних правопорушень проти національної безпеки України може бути призначене на строк від 10 до 15 років. Отже, в разі втрати державним службовцем права на державну службу через колабораційну діяльність, припинення державної служби здійснюється на підставі набрання законної сили обвинувального вироку суду щодо державного службовця за вчинення ним умисного кримінального правопорушення та/або встановлення заборони займатися діяльністю, яка пов'язана з виконанням функцій держави. Суб'єкт призначення державного службовця зобов'язаний звільнити державного службовця у триденний строк з дня встановлення відповідного факту [78].

Отже, вторгнення російських військ на територію України та розгортання бойових дій спричинило збільшення кількості державних службовців, які

перебували у відпустках різних видів, зокрема й у тривалих відпустках без збереження заробітної плати. Відповідно до Ч. 3 Ст. 12 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [134] упродовж дії воєнного стану роботодавець на прохання працівника може надавати йому відпустку без збереження заробітної плати та без обмеження строку. Відповідно до Ч. 2 Ст. 34 закону України «Про державну службу» [111], строкове призначення на посаду державного службовця здійснюється в разі заміщення посади на період відсутності державного службовця, за яким зберігається посада державної служби. Ч. 2 Ст. 85 Закону встановлено, що державний службовець, який призначений на посаду тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігалася посада, звільняється з неї в останній робочий день перед днем виходу з відпустки тимчасово відсутнього державного службовця.

Відповідно, керівник органу державної влади або суб'єкт призначення може ухвалити рішення про тимчасове заміщення посади на період відсутності державного службовця шляхом призначення за результатами конкурсу або переведення, якщо такий державний службовець перебуває у тривалій відпустці без збереження заробітної плати чи відсутній на службі з інших причин. Таке рішення не призведе до подвійної оплати за роботу, тож буде відбуватись в межах затвердженого фонду оплати праці. Відсутньому державному службовцю заробітна плата не виплачується, окрім гарантій збереження мобілізованому державному службовцю середнього заробітку, що передбачено Ст. 119 Кодексу законів про працю України [41].

Водночас, Згідно з п. 1 постанови КМУ [24] керівникам органам державної влади, як таким, що фінансуються з бюджету, надано право самостійно визначати розмір оплати часу простою в межах фонду заробітної плати праці, який передбачено в кошторисі, але не нижче від 2/3 тарифної ставки встановленого посадового окладу, до припинення воєнного стану в Україні. Відповідно, недоцільно тимчасово призначати на посаду державного службовця, якому оголошено простій, оскільки оплата праці за цією посадою

здійснюватиметься двічі [83], що спричинить надмірне навантаження на фонд оплати праці органу державної влади та державний бюджет України.

Отже, в зв'язку з російською військовою агресією на території України змін зазнало нормативне регулювання окремих процесів та процедур на державній службі, що було спричинено змінами умов праці державних службовців та характером поставлених завдань. В умовах воєнного стану суттєво змінився режим роботи державних службовців, наразі активно застосовуються три форми їх роботи: робота в штатному режимі; віддалена робота та поєднання роботи в штатному режимі з віддаленою роботою. Правового оновлення зазнали процедури призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану. Особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану відображені і на рівні процедури моніторингу виконання державними службовцями завдань і показників результативності, ефективності та якості службової діяльності. Окремо була вnormована проблема зарахування до строку для присвоєння чергового рангу державного службовця періодів простою та перебування у відпустці без збереження заробітної плати.

На особливу увагу заслуговують вироблені рекомендації НАДС щодо заходів та дій керівника органу державної влади в разі захоплення населеного пункту, державного органу або за наявності безпосередньої загрози його захоплення та правового регулювання колабораціонізму серед державних службовців на тимчасово окупованих територіях України.

ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження управлінських практик застосування новацій правового регулювання державної служби в Україні дозволяє сформулювати низку висновків, що відображають завдання дослідження, та пропозиції практичного характеру.

Вивчення теоретико-методологічних підходів до дослідження правового регулювання державної служби вказує на те, що в них пропонується набір важливих ознак, які повинні ідентифікувати державну службу в системі трудової та професійної діяльності. В сучасній науці державного управління циркулюють концепти державної служби, які сконструйовані з порушеннями базових методологічних підходів, що на нашу думку, пов'язано з проблемними питаннями визначення місця державної служби серед інших видів публічної служби та публічного управління. Вважаємо, що методологія дослідження правового регулювання державної служби є: комплексним поєднанням різних методів наукового пізнання, що дозволяють на основі інтегративності встановити її взаємозв'язки з основними напрямками управлінської діяльності; виокремленням та аналізом внутрішніх елементів досліджуваної сукупності, які характеризують предмет, метод, суб'єктний склад, а також їх функціонально-цільове призначення; аналізом особливостей організаційних зв'язків між елементами системи державної служби; виявлення основних закономірностей формування і розвитку системи державної служби, її правового регулювання.

Тому, методологічні засади дослідження правового регулювання державної служби можна визначити як сукупність методів пізнання, за допомогою яких забезпечується науковий аналіз проблем професійної діяльності громадян із забезпечення функцій органів державної влади та управління. Даний методологічний інструментарій дозволяє виявити основні закономірності формування та розвитку державної служби і, що важливо, обґрунтувати найбільш ефективні шляхи їх модернізації. У цьому розумінні аналіз правового регулювання державної служби може бути використаний як

інструмент оптимізації функціонування системи державної служби.

Здійснений аналіз основних етапів розвитку та сучасного стану системи правового регулювання державної служби в Україні дозволяє зробити висновок, що формування системи правового регулювання державної служби відбувалося паралельно зі становленням державності в Україні. В сучасних умовах національна модель правового регулювання системи державної служби формується й реалізується з урахуванням специфіки сфер і галузей управлінської діяльності та представлена масивом нормативно-правових актів різного характеру. Нормативні стандарти організації державної служби закріплено в актах загального та спеціального (регулюють функціонування окремих державних органів) характеру. Однак, завдання з формування комплексного нормативно-правового підґрунтя, здатного повною мірою забезпечити реалізацію загальноновизнаних принципів і норм міжнародного права та Конституції України, так і залишається не вирішеним. З метою усунення наявних недоліків у правовому регулюванні нових концептуальних явищ необхідні інноваційні підходи до реалізації законодавчих положень і норм, як засад моделювання управління процесом розвитку службової діяльності кадрів державної служби.

Дослідження динаміки європеїзації правових норм державної служби доводить, що попри інтенсивність впровадження європейських стандартів у системі державної служби України та цілеспрямованої політики органів влади, у даній сфері залишається низка невирішених проблем, які виникають безпосередньо у процесі європеїзації правових норм. Планомірна реалізація, прийняття відповідних управлінських рішень, усвідомлення необхідності та перспектив європеїзації, зміна суб'єктивного ставлення до державної служби як на рівні самої системи, так і на рівні громадськості, сприятимуть досягнення дійсно ефективних результатів і, як наслідок, створенню нової європейської системи державної служби, метою якої є служіння своєму народу та надання якісних адміністративних послуг.

Європеїзація правових норм державної служби пов'язана з впливом на цей процес значної кількості багатопланових і різнорівневих системних зовнішніх та внутрішніх факторів, до яких слід віднести європейські структури та інституції, державні та галузеві політики, наднаціональне законодавство, соціально-психологічні артефакти, цінності, норми й правила, історичні та культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн. Зауважимо, що основою впливу повинні стати базові принципи європейської інтеграції, реалізація яких спрямовується на створення єдиного соціально-економічного простору і здійснюється у відповідності до демократичних цінностей. Формування єдиних нормативних рамок дозволить модифікувати національну модель правового регулювання державної служби.

Аналіз процесів модернізації управління персоналом та кадрової політики в системі державної служби дозволив обґрунтувати тезу про те, що система управління персоналом на рівні державної служби в Україні потребує поглибленого опанування адаптивних технологій управління, оскільки перманентні кризові явища потребують оперативного реагування органів державної влади та публічного управління. Адаптивне управління як технологія управління персоналом позначена прийняттям управлінських рішень відповідно до конкретних поточних кризових ситуацій. Кризові умови характеризуються дефіцитом ресурсів та соціальною напруженістю, відтак ускладненням управління персоналом. Тому особлива увага має приділятися сприянню розширенню гнучкості форм зайнятості та адаптивності державних службовців до структурних зрушень шляхом формування відповідних компетенцій.

Вивчення змісту та специфіки реалізація кваліфікаційних вимог до державного службовця вказує на те, що вони пов'язані з затвердженими НАДС методиками проведення класифікації посад державної служби, які передбачають три етапи та пов'язані з моделюванням інноваційної системи оплати праці державних службовців в Україні. На сьогодні, як каркас кваліфікаційних вимог, розроблена модель співставлення рівня оплати праці на

посадах державної служби з рівнем оплати посад в приватному секторі, ядром якої є здійснення щорічного визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці державного службовця, а за їх результатами – коригуватися розмір посадових окладів в системі державної служби. В структурі заробітної плати передбачено обмеження варіативних складових оплати праці до 30 % та, відповідно, посилення сталої частки на індивідуальному рівні до 70 %. Поширення системи оплати праці на основі класифікації посад в системі державної служби України було заплановано на 2023 р.

Але 24 лютого 2022 р. контекст впровадження інноваційної моделі кваліфікаційних вимог до державного службовця суттєво змінився в умовах активної фази російської агресії в Україні, він вимагав переходу до практики застосування пришвидшеної формули прийняття рішень в інших аспектах правового регулювання державної служби. Потенційне завершення війни перемогою України в статусі кандидата до Європейського Союзу слід розглядати як вікно можливостей та можливість до консолідації всіх стейкхолдерів довкола ідеї приведення системи кваліфікаційних вимог до державного службовця європейського зразка.

Визначення та дослідження особливостей правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану вказує на те, що в зв'язку з російською військовою агресією на території України змін зазнало нормативне регулювання окремих процесів та процедур на державній службі, що було спричинено змінами умов праці державних службовців та характером поставлених завдань. В умовах воєнного стану суттєво змінився режим роботи державних службовців, наразі активно застосовуються три форми їх роботи: робота в штатному режимі; віддалена робота та поєднання роботи в штатному режимі з віддаленою роботою. Правового оновлення зазнали процедури призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану. Особливості правового регулювання державної служби в Україні в умовах воєнного стану відображені і на рівні процедури моніторингу виконання державними службовцями завдань і показників результативності, ефективності

та якості службової діяльності. Окремо була в нормована проблема зарахування до строку для присвоєння чергового рангу державного службовця періодів простою та перебування у відпустці без збереження заробітної плати.

На особливу увагу заслуговують вироблені рекомендації НАДС щодо заходів та дій керівника органу державної влади в разі захоплення населеного пункту, державного органу або за наявності безпосередньої загрози його захоплення та правового регулювання колабораціонізму серед державних службовців на тимчасово окупованих територіях України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Актуальні завдання створення нового законодавства про державну службу в Україні. *Юридичний журнал*. 2005. № 8. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=1843>
2. Авер'янов В. Нова доктрина українського адміністративного права: концептуальні позиції. *Право України*. 2006. № 5. С. 11–16.
3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11–16.
4. Анатолій Круглашов: Інститут державної служби України: зародження, розвиток, особливості. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/1844/>
5. Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>
6. Атаманчук Г. Теория государственного управления. М. : Юрид. лит., 1997. 400 с.
7. Бакуменко В. Становление методологии государственного управления / В. Д. Бакуменко, В. Н. Князев, Ю. П. Сурмин. *Управление государственной службой* : Материалы научно-практического семинара (РАГС, 30 октября 2003 года). М., 2004. С. 28-31.
8. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 68–81.
9. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служби. К.: ППК ДСЗУ, 2010. 140 с.
10. Битяк Ю. П. Административное право Украины (общая часть) / Под ред. Ю.П. Битяк, В.В. Зуй. Харьков: Одиссей, 1999. 544 с.
11. Битяк Ю. Проблеми визначення системи законодавства про державну службу. *Право України*. 2006. № 5. С. 22–31

12. Блауберг И. Философский принцип системности и системный подход. *Вопросы философии*. 1978. № 8. С. 39-52.
13. Василенко М. Д. Організаційно-правові аспекти адаптації державного управління і державної служби до стандартів ЄС. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. Вип. 24. С. 37–44.
14. Войтович Р. Логіка, методологія і методика наукових досліджень. К. : ЦНЛ, 2005. 116 с.
15. Габрінець В. Проблема відкритості влади в умовах інформатизації суспільства. *Актуал. пробл. держ. упр.*: зб. наук. пр. / редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 2 (20). С. 25–31.
16. Гаврильців М. Т., Лук'янова Г. Ю. Правовий статус публічних службовців та перспективи його модернізації в Україні. *Право і суспільство*. 2019. № 3. С. 3-9
17. Гегель Г.-В. Ф. Сочинения: [в 14 т]. М.,1969. Т. 1. 473 с.
18. Головенко О. В. Адаптація законодавства України до норм Європейського Союзу. *Наукові праці. Державне управління*. Випуск 237. Том. 249. С. 37–41
19. Голубь В. В. Державно-управлінська взаємодія у контексті розвитку концепцій державного менеджменту. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. № 2 (8). С. 27-36.
20. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
21. Грищук А. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Юридичні науки. 2017. Вип.4. С. 79-87.
22. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.
23. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text>

24. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>

25. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

26. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

27. Додин Е. В. Административная ответственность в свете Конституции Украины. *Юридичний вісник*. 1997. № 3. С. 70–74.

28. Домбровська О. До питання про становлення та розвиток державної служби у системі державного управління України. *Наук. вісник «Демократичне врядування»*. 2012. № 9. С. 1–6.

29. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні / За заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ: Ін Юре, 1999. 244 с.

30. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50-57.

31. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2: Методологія державного управління. К. : НАДУ, 2011. 680 с.

32. Європейський досвід державного управління: курс лекцій / уклад.: О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський та ін.; за заг. ред. О. Ю. Оболенського. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

33. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. URL: <https://nais.gov.ua/p/ediniy-derjavniy-reestr-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan>

34. Жукова Л. М. Вплив імплементації європейських норм на економічний розвиток держави. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016, Серія «Економіка». Випуск 2(6). С. 22–27.

35. Іншин М. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні: теоретико-правова характеристика. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття* : тези доп. учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 10 груд. 2019 р.) ; Наук.-дослід. ін-т публ. політики і соц. наук. Харків: НДІ ППСН, 2019. С. 96-99.

36. Іщенко М., Міщук Є., Радько В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. С. 1–6.

37. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затверджений наказом НАДС від 18 грудня 2020 року № 246-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-katalogu-tipovih-posad-derzha-vnoy-sluzhbi-i-kriteriyiv-vidnesennya-do-takih-posad>.

38. Керимов Д. Методологічні функції держави та права. *Держава та право*. 1995. № 9. С. 15-22.

39. Ківалов С., Біла-Тіунова Л. Публічна служба в Україні. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.

40. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. НАДУ, 2012. URL:http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf

41. Кодекс Законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

42. Колпаков В. К. Адміністративне право України. К. : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
43. Константи́й О. Новації Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VII стосовно проходження державної служби в апаратах судів. *Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»*: тези доповідей Всеукр. форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 р.) / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. С. 228–230.
44. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
45. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>
46. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 64–69.
47. Костюк В. Л. Інституційні новації державної служби через призму новітнього законодавства: науково-теоретичний аспект. *Наукові записки НаУКМА*. 2016. Том. 181. С. 26–31.
48. Костюк С. М., Істягіна Н. О. Адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу: стан, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Дипломатичної академії України при МЗС України*. 36. наук. праць. Київ : Дипл. акад. України, 2001. Вип. 4. С. 196–202.
49. Кохановський В. П. Філософія та методологія науки. К.: Фенікс, 1999. 567 с.
50. Кримінальний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
51. Лахи́жа М. І. Реформа державної служби – вагома складова реформ, спрямованих на модернізацію держави. Полтава, 2012. 59 с.

52. Линник Т. В. Теоретико-правова проблематика реформування публічної служби в Україні. URL: <http://www.apdp.in.ua/v64/08.pdf>
53. Малиновський В. Публічна служба в Україні. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
54. Машков А. Проблеми теорії держави і права.. К. : Четверта хвиля, 2008. 464 с.
55. Мельник В. Конституційно-правові засади інституту державної служби України. *Юридичний вісник*. Одеса: Гельветика. 2019. № 1. С. 13-18
56. Мельничук Т. Розвиток професійної державної служби у країнах ЄС: досвід для України: дис. ... д-ра філософії : 281. Київ, 2021. 229 с.
57. Меньшикова О. Різниця не тільки в грошах. Чим відрізняються зарплати в Україні, Польщі, Німеччині і ще семи країнах, 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zarplati-v-ukrajini-v-2021-roci-i-konkurenciya-zpolshcheyu-prognoz-vid-eksperta-novini-ukrajini-50151685.html>
58. Методика проведення класифікації посад державної служби, затверджена наказом НАДС від 30 вересня 2020 року № 187-20, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 07 грудня 2020 року за № 1219/35502. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>.
59. Миколенко О. Критичний аналіз визначень державної служби, представлених в науковій літературі та національному законодавстві. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Т. 1. С. 197–204
60. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с.
61. Міхель Д. Визначення поняття процесу «європеїзація» та його вплив на сучасне суспільство. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]*. Сер.: Політологія. 2011. Т. 162, Вип. 150. С. 22-25

62. НАДС. Звіт щодо організації віддаленої роботи у державних органах та органах місцевого самоврядування, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zvit-shchodo-organizatsii-viddalenoj-roboti-2021.pdf>

63. НАДС. Дослідження організаційної культури державної служби України «Державна служба в Україні: ваша точка зору». Звіт 2021. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf>

64. НАДС. Звіт 2022 за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-metodichni-potrebi-2022-ds.pdf>

65. НАДС. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». Наказ від 09.09.2018. № 212-18. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1075-18#Text>

66. НАДС. Про оголошення Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом». Наказ від. 03.10.2022 № 195-22/ДЗ. <https://nads.gov.ua/npas/pro-oholoshennia-vseukrainskoho-konkursu-krashchi-praktyku-upravlinnia-personalom>

67. НАДС. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС. Наказ від 17 грудня 2017 р. № 248. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>

68. НАДС. Функціонування служб управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

69. НАДС: Українські публічні службовці безкоштовно вивчатимуть англійську мову за програмами найбільшої у світі освітньої організації EF Language Learning Solutions. 29 вересня 2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ukrainski-publichni-sluzhbovtsi-bezkoshtovno->

vyvchatymut-anhliisku-movu-za-prohramamy-naibilshoi-u-sviti-osvitnoi-orhanizatsii-ef-language-learning-solutions

70. Національне агентство України з державної служби. Результати опитування «Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок», 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>

71. Національне агентство України з державної служби. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/statistichniy-zvit-op2020-z-pravkami-zmist.pdf>

72. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>

73. Національне агентство України з питань державної служби. Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021–2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Форум%20по%20оплаті%20праці%2019.04.21/karta-reformuvannya-sistemi-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtsiv2021-2023-roki2.pdf>

74. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-skladderzhavnih-sluzhbovciv>

75. Національне агентство України з питань державної служби. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2022 URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%A1_20.06.2022.pdf

76. Національне агентство України з питань державної служби. Рекомендації щодо дій керівників державної служби, служб управління персоналом та інших державних службовців у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення від 17 березня 2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/rekomendaciyi-shchodo-dij-kerivnikov-derzhavnoyi-sluzhbi-sluzhb-upravlinnya-personalom-ta-inshih-derzhavnih-sluzhbovciv-u-razi-zahoplennya-naselenogo-punktu-taabo-derzhavnogo-organu-chi-bezpo>

77. Національне агентство України з питань державної служби. Роз'яснення щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану від 10 червня 2022 р. № 154-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-monitoringu-vikonannya-derzhavnimi-sluzhbovcyami-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-v-umovah-voyennogo-stanu>

78. Національне агентство України з питань державної служби. Роз'яснення щодо окремих підстав припинення державної служби від 21 квітня 2022 р. № 151-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-okremih-pidstav-pripinennya-derzhavnoyi-sluzhbi>

79. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо включення періоду простою державного службовця та періоду перебування у відпустці без збереження заробітної плати до строку для присвоєння чергового рангу. Роз'яснення від 29 червня 2022 р. № 155-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vklyuchennya-periodu-prostoyu-derzhavnogo-sluzhbovcya-ta-periodu-perebuvannya-u-vidpustci-bez-zberezhennya-zarobitnoyi-plati-do-stroku-dlya-prisvoyennya-cherovogo-rangu>

80. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо запобігання безпідставному припиненню держслужби в умовах воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/shchodo-zapobigannya-bezpidstavnomu-pripinennyu-derzhsluzhbi-v-umovah-voyennogo-stanu?v=62b98f742ecc2>

81. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо надання додаткової оплачуваної відпустки за час простою державного службовця та / або за час перебування у відпустці без збереження заробітної плати. Роз'яснення від 13 вересня 2022 р. № 156-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-nadannia-dodatkovoi-oplachuvanoi-vidпустky-za-chas-prostoiu-derzhavnoho-sluzhbovtsia-taabo-za-chas-perebuvannia-u-vidпустtsi-bez-zberezhennia-zarobitnoi-platy>

82. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо повноважень керівника державної служби у військових адміністраціях та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичних осіб публічного права. СЕД Мінрегіон IT-Enterprise вн. №1991426. URL: <https://nads.gov.ua/npas/spilne-rozsnenn-nads-ta-minregionu-shchodo-povnovazhen-kerivnika-derzhavnoyi-sluzhbi-u-vijskovih-administracijah-ta-strukturnih-pidrozdilah-miscevih-derzhavnih-administracij-zi-statusom-yurid>

83. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо призначення на посаду державної служби на період заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігається посада. Роз'яснення від 28 квітня 2022 р. № 152-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-priznachennya-na-posadu-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-zamishchennya-timchasovo-vidsutnogo-derzhavnogo-sluzhbovtsya-za-yakim-zberigayetsya-posada>

84. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.

85. Організація економічного співробітництва та розвитку. *Політичні рекомендації*. Лип. 2001. № 10. С. 15–28.

86. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности / перевод с англ.. М.: ИРИСЭН, 2010. 447 с.

87. Пархоменко Н. М. Гармонізація законодавства України з європейським та міжнародним правом: методи, етапи, види. *Часопис Київського університету права*. 2012. № 1. С. 338–342.

88. Петришин О. В. Державна служба в Україні: особливості загальної теорії права. *Вісник Академії правових наук України*. 2001. № 2. С. 34-41

89. Петровський П. М. Цінність гуманітарної методології постмодернізму для демократичного врядування. URL: https://fd.snu.edu.ua/info/files_articles/collection_14/article21

90. Петровський П. Філософські основи методології державного управління. *Ефективність державного управління* : збірник наукових праць. 2008. № 14–15. С. 118-125

91. Питання управління державною службою в Україні. Указ Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7692011-13400>

92. Підготовлено нову законодавчу базу у сфері державної служби. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1566>

93. Поважний О. Корпоративне управління. Донецьк : Норд-Прес, 2005. 337 с.

94. Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби. Затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 лютого 2018 року № 47 (зі змінами). <https://nads.gov.ua/nras/pro-vnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursami-derzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2>

95. Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорій «Б» і «В». Наказ НАДС від 06.04.2016 № 72. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>

96. Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 квітня 2016 року № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#Text>

97. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Постанова КМУ від 25 березня 2016 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

98. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

99. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

100. Про відпустки. Закон України від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

101. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

102. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність. Закон України від 03 березня 2022 року № 2108-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20#Text>

103. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин. Закон України від 1 липня 2022 року № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

104. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). Закон України від 30 березня 2020 р. № 540-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>.

105. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби. Наказ НАДС № 143-20 від 31.07.2020 , зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 984/35267 від 09.10.2020 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20#Text)

106. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік». Закон України № 553-IX від 13 квітня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text>

107. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 846. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-polozhennia-pro-systemu-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-846->

108. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України № 641 від 22.07.2020 р. Постанова Кабінету Міністрів України № 846 від 14 вересня 2020 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020- %D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text).

109. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 39-20 від 13 березня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text>.

110. Про День державної служби. Указ Президента України від 4 квітня 2003 р. № 291/2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/291/2003#Text>

111. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>

112. Про державну службу. Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

113. Про державну службу. Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

114. Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Постанова Кабінету Міністрів України № 290 від 22 квітня 2020 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#n14](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#n14).

115. Про забезпечення функціонування української мови як державної. Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19?find=1&text=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F+7#w1_1

116. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Закон України від 18 березня 2004 р. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 29. Ст. 367.

117. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Закон України від 9 липня 2003 р. № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>

118. Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

119. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Постанова Кабінету Міністрів України № 211 від 11 березня 2020 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text).

120. Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2015-%D0%BF#Text>

121. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби. Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

122. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

123. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text>

124. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій. Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>

125. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746. Офіційний вісник України. 2004. № 23. С. 43. Стаття 1554.

126. Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна–НАТО на 2015 рік. Указ Президента України від 23 квітня 2015 р. № 238/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/238/2015#Text>

127. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ НАДС № 50 від 03 березня 2016 р., зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 457/28587 від 25 березня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

128. Про Кабінет Міністрів України. Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

129. Про Комплексну програму підготовки державних службовців. Указ Президента України від 09 листопада 2000 р. № 1212/2000. *Офіційний вісник України*. 2000. № 46. С. 43. Стаття 1982.

130. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>

131. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні. Указ Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140/2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/140/2006>

132. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

133. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. Указ Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

134. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

135. Про очищення влади. Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

136. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2021 року №1414-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pidgotovku-tarealizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplatipraci-t111120>.

137. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

138. Про професійні спілки та гарантії їх діяльності. Закон України від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

139. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Закон України № 251-V, 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/251-16#Text>

140. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

141. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні. Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>

142. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації. Постанова Кабінету Міністрів України № 622-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KR200622?an=8&q=додаткова%20відпустка>

143. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>

144. Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17 березня 2018 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

145. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / За заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д. : Монолит, 2010. 400 с.;

146. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації / За заг. ред. Н. Р. Нижник. Чернівці : Технодрук, 2008. 432 с.

147. Публічна служба: зарубіжний досвід та пропозиції для України / А.В. Кірмач, В.К. Тимощук, М.В. Фігель, В.М. Філіпповський та ін.; за заг. ред. В.П. Тимощука, А.М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.;

148. Публічна служба: системна парадигма / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

149. Рекомендації судам першої та апеляційної інстанції на випадок захоплення населеного пункту та/або суду чи безпосередньої загрози його захоплення. Затверджені розпорядженням Голови Верховного Суду 13 березня 2022 року № 6/0/9-22. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v6_0_780-22#Text

150. Роз'яснення щодо прийому на роботу до державних органів під час воєнного стану в Україні від 01 березня 2022 р. № 147. <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-prijomu-na-robotu-do-derzhavnih-organiv-pid-chas-voyennogo-stanu>

151. Савицький В. Т. Проблемні питання правового регулювання державної служби. *Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права*. 2016. № 4 (60). 150–159

152. Садовский В. Н. Основание общей теории систем. Логико-методологический анализ. М.: Наука, 1974. 280 с.

153. Саєнко О. Кабмін гальмує реформу оплати праці держслужбовців, 2021. URL: <https://kyiv.depo.ua/ukr/kyiv/kabmin-galmue-reformu-oplatipratsi-derzhsluzhbovtziv-oleksandr-saenko-202104281315372>

154. Сергієнко К. Прогнозованість системи оплати праці державних службовців як чинник їх мотивації, 2021. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2021/07/KaterinaSergiyenko_Prognozovanist_sistemi_oplat_pratsi_derzhavnih_sluzhbovtziv.do_cx.pdf

155. Сидорчук Т. Методологія науки про державне управління в контексті розвитку сучасної науки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 130-132

156. Сидорчук Т. Особливості розвитку методології у сфері управління в період встановлення української держави. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2012. № 3. С. 172–174

157. Скакун О. Ф. Теорія держави і права. Харків: Консум, 2001. 656 с.

158. Солонар А. Окремі аспекти розкриття змісту поняття «повноваження». *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 2. С. 253–256

159. Стець О. М. Сутнісно-понятійна характеристика державного службовця як суб'єкта державнослужбових правовідносин. *Науковий юридичний журнал*. 2020. Т. 2. № 10. С. 85-90.

160. Стратегія реформи державної служби до 2025 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

161. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

162. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

163. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

164. Сурмін Ю. Теория систем и системный анализ. К.: МАУП, 2003. 368 с.

165. Сурмін Ю. Можливості постмодернізму як методології в сучасному державному управлінні. URL: <http://www.social-science.com.ua>.

166. Таран Є. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» в трансформаційних процесах

України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління». Том 31 (70). № 2. 2020. С. 33-37

167. Філософія права / О. О. Бандура, С. А. Бублик, М. Л. Заінчковський та ін.; за заг. ред. М.В. Костицького, Б.Ф. Чміля. К.: Юрінком Інтер, 2000. 336 с.

168. Хитра О. Л. Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 212–219.

169. Цветков В. Державне управління як основний різновид соціального управління. *Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи* / Колектив авторів; наук. керівн. В. В. Цветков. К. : Оріони, 1998. С. 17–37

170. Чаплай І.В. Організаційно-правові аспекти адаптації механізму державного управління в Україні до європейських стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 16. С. 155–156

171. Черленяк І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління. Ужгород : «Поліграфцентр «Ліра», 2010. 656 с.

172. Черноног Є. Державна служба: історія, теорія і практика. Київ: Знання, 2008. 458 с.

173. Шевченко А. Є., Старостюк А. В. Теорія держави і права. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. 270 с.

174. Шейко В. Організація та методика науково-дослідницької діяльності. К.: Знання, 2006. 307 с.

175. Шкурат І. Методологічні підходи до аналізу особливостей державного управління в умовах глобалізації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/FILOSOFIYA/06sivuug.pdf>

176. Щедровицький Г. П. Проблеми методології системного дослідження. К., 1964. 48 с.

177. Щодо оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що

фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану. Повідомлення Міністерства економіки України та Національного агентства України з питань державної служби № 4706-06/9551-03 від 10.03.2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/shchodo-oplati-pratsi.pdf>

178. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. К., 2015. 332 с.

179. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245.

180. Bason C., Austin R. D. Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public management review*. 2021. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919186>

181. Bulmer S., Burch M. The «Europeanisation» of Central Government: the UK and Germany in historical institutional perspective in Aspinwall, M. and Scheider, J. (eds): *The Rules of Integration*, Manchester University Press, Manchester. 2000

182. Dinca D. 15 Years of Civil Service Reform in Romania. *Annals of Social Sciences & Management studies*. 2021. Vol. 6. Issue 3. P. 1-10.

183. Europeanization of Domestic Politics and Institutions: The Case of France, in: *Journal of Common Market Studies* 32/1, 1994.

184. Klenk T., Reiter R. Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*. 2019. Vol. 85. Issue 1. P. 3-10.

185. Lehmkhul D. Under Stress: «Europeanisation» and Trade Associations in Member States. *European Integration online Papers. (EIoP)*. 2000. Vol. 4 (14).

186. Open Public Services White Paper. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/255288/OpenPublicServices-WhitePaper.pdf

187. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. № 70 (5), P. 681-690.

188. Recommendation CM/Rec (2007) 7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. <https://rm.coe.int/16807096b9>

189. Reeve A. Authority. *The Concise Oxford Dictionary of Politics*. 3 ed. / ed. by Ia. McLean, A. McMillan. Oxford : Oxford University Press, 2009. URL: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199207800.001.0001/acref-9780199207800-e-80?rskey=r5Fs41&result=84>.

190. United Nation. Convention against corruption, 2003. URL: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Національного
агентства України з питань державної служби
03 березня 2016 року № 47
(у редакції наказу Національного агентства України
з питань державної служби
від 01 червня 2022 року № 40-22)

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
23 березня 2016 р.
за № 438/28568

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ
про службу управління персоналом державного органу

I. Загальні положення

1. У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом).

У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу.

Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

2. Служба управління персоналом безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі (далі - керівник державної служби).

3. У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України "Про державну службу" та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, цим Типовим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

4. Положення про службу управління персоналом розробляється на основі цього Типового положення та затверджується керівником державного органу.

5. Служба управління персоналом може мати свою печатку.

II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом

1. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі - підпорядковані організації);
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

2. Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

- 1) організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- 2) вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом;
- 3) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом та надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- 4) організовує роботу щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, затвердження яких належить до повноважень керівника державної служби, їх перегляду на відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надає консультативну допомогу щодо розроблення та внесення змін до посадових інструкцій;
- 5) проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- 6) аналізує кількісний та якісний склад персоналу у державному органі, вивчає поточну потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей державного органу та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- 7) готує проект умов проведення конкурсу на відповідну посаду державної служби, включаючи спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії "Б" і "В" з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 8) розміщує у встановленому порядку на Єдиному порталі вакансій державної служби наказ (розпорядження) суб'єкта призначення або керівника державної служби про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій "Б" і "В" та умови його проведення, а також інформацію про переможця (переможців) конкурсу або їх відсутність;
- 9) розглядає інформацію, подану кандидатами для участі у конкурсі на зайняття посад державної служби категорії "Б" і "В" у державному органі, повідомляє кандидатів про результати розгляду поданої ними інформації для участі у конкурсі, результати розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди, допущення (недопущення) до наступного етапу конкурсу, а також здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору відповідно до законодавства;
- 10) здійснює заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених державних службовців у державному органі з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 11) здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, узагальнює результати виконання завдань державними службовцями, надає консультативну допомогу з питань проведення оцінювання;
- 12) складає разом з державними службовцями державного органу індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальні програми професійного розвитку таких державних службовців; вивчає та узагальнює потреби державних службовців у професійному навчанні і вносить керівнику державної служби пропозиції щодо організації професійного навчання для створення сприятливих умов професійного розвитку державних службовців;
- 13) здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами), зокрема на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання "Портал управління знаннями", та інформує про можливість навчання за такими програми персонал державного органу;

14) здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи за проходження професійного навчання; проводить за рішенням керівника державної служби оцінювання результативності професійного навчання державних службовців відповідно до законодавства;

15) організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;

16) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з кадрових питань;

17) забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу державного органу;

18) проводить роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів про проходження державної служби та контрактів з керівниками підпорядкованих організацій, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов таких контрактів у порядку, встановленому законодавством;

19) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

20) забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України "Про очищення влади", готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

21) організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами;

22) оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

23) оформляє і видає державному службовцю службове посвідчення, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

24) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

25) обчислює стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж державної служби для призначення на відповідну посаду державної служби та під час проходження служби;

26) проводить моніторинг своєчасності встановлення надбавок за вислугу років;

27) формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде облік відпусток;

28) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;

29) здійснює роботу, пов'язану з обліком трудової діяльності, заповненням, обліком і зберіганням особових справ (особових карток) працівників державного органу;

30) веде військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час в державному органі;

31) розглядає і готує відповіді на звернення та запити громадян, підприємств, установ та організацій, народних депутатів, посадових осіб, адвокатів, запити на інформацію, надає іншу інформацію з питань, віднесених до її компетенції;

32) здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі, зокрема контролює дотримання правил внутрішнього службового розпорядку;

33) за дорученням керівника державного органу перевіряє дотримання законодавства про працю, державну службу та стан управління персоналом у територіальних органах, а також перевіряє дотримання законодавства про працю та стан управління персоналом у підпорядкованих організаціях;

34) організовує проведення класифікації посад державної служби у державному органі відповідно до законодавства;

35) разом з іншими структурними підрозділами державного органу:

організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

подає пропозиції керівнику державної служби щодо планування службової кар'єри державних службовців, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

забезпечує внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (у разі її функціонування у державному органі);

36) спільно з бухгалтерською службою державного органу опрацьовує штатний розпис державного органу і організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу державного органу;

37) у межах компетенції оформляє і видає працівникам державного органу довідки з місця роботи;

38) проводить іншу роботу, розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

3. Служба управління персоналом має право:

1) взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування, іншими підприємствами, установами та організаціями, а також громадянами;

2) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу, а також підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

3) брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

4) організовувати проведення семінарів, нарад та інших заходів з питань, що належать до її компетенції у державному органі, його територіальних органах та підпорядкованих організаціях;

5) обробляти персональні дані фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї завдань;

6) за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

4. Покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених цим Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

III. Керівник служби управління персоналом

1. Службу управління персоналом очолює керівник, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому законодавством про державну службу.

2. Керівник служби управління персоналом забезпечує своєчасність і повноту виконання завдань та функцій служби управління персоналом.

3. Керівник служби управління персоналом підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду.

**Директор Генерального
департаменту з питань
управління персоналом
на державній службі
та в органах місцевого
самоврядування**

Ю. Марушкевич

ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів України
від 22 липня 2016 р. № 448
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 12 лютого 2020 р. № 98)

ТИПОВІ ВИМОГИ
до осіб, які претендують на зайняття посад державної
служби категорії А

I. Загальні (кваліфікаційні) вимоги*	
1.	Освіта** - ступінь вищої освіти - не нижче магістра
2.	Досвід роботи** - загальний стаж роботи - не менше семи років; - досвід роботи на посадах державної служби <u>категорій</u> "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері - не менше трьох років
3.	Володіння державною мовою - вільне володіння державною мовою
4.	Володіння іноземною мовою - володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська або французька)
II. Спеціальні вимоги	
Кваліфікаційні вимоги***	
1.	Освіта***
2.	Досвід роботи***
Вимоги до компетентності****	
Вимога	Компоненти вимоги
1.	Лідерство - вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань; - вміння розвивати професійні компетентності співробітників; - здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; - вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; - створення культури відкритості та відповідальності

2.	Комунікація та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - вміння правильно визначати заінтересовані та впливові сторони, розбудовувати партнерські стосунки; - здатність ефективно взаємодіяти - слухати, сприймати та доносити думку; - вміння публічно виступати, презентувати матеріал на аудиторію; - здатність впливати на думку інших, використовуючи переконливі аргументи та послідовну комунікацію
3.	Розуміння сфери державної політики	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння актуальних проблем та викликів у відповідній сфері державної політики; - бачення необхідних змін у формуванні та реалізації державної політики у відповідній сфері; - бачення шляхів розв'язання поточних проблем у відповідній сфері; - розуміння кола заінтересованих сторін та шляхів їх залучення до формування/реалізації політики у відповідній сфері
4.	Стратегічне бачення	<ul style="list-style-type: none"> - бачення загальної картини у сфері своєї відповідальності, розуміння середньо- та довгострокових цілей; - здатність визначати напрямки розвитку та покращень у сфері своєї відповідальності; - уміння перетворювати довгострокові цілі та концептуальне бачення у конкретні задачі та показники їх виконання, чіткі та послідовні плани дій - вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та оцінювання державної політики
5.	Управління змінами та інновації	<ul style="list-style-type: none"> - рішучість та наполегливість у впровадженні змін; - вміння планувати, оцінювати ефективність та коригувати плани; - здатність формувати концептуальні пропозиції, інноваційні ідеї та підходи
6.	Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки	<ul style="list-style-type: none"> - здатність застосовувати принцип доброчесності та правила етичної поведінки державних службовців; - недопущення поведінки, яка свідчить про нечесність та/або не безсторонність кандидата; - недопущення поведінки, через яку призначення кандидата негативно вплине на суспільну довіру до державної служби; - здатність розуміти вимоги щодо конфлікту інтересів та інші обмеження, встановлені <u>Законом України</u> “Про запобігання корупції”, та утримуватись від їх порушення
7.	Абстрактне мислення	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до логічного мислення; - вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки
8.		

Професійні знання*****	
Вимога	Компоненти вимоги
1. Знання законодавства	знання: - Конституції України; - Закону України “Про державну службу”; - Закону України “Про запобігання корупції” та іншого законодавства

* Зазначаються загальні вимоги відповідно до частини першої статті 19 та частини другої статті 20 Закону України “Про державну службу”.

** Не зазначається у разі наявності аналогічної вимоги у підрозділі “Кваліфікаційні вимоги***” розділу “II. Спеціальні вимоги”.

*** Зазначається лише у разі, коли спеціальним законом, який регулює діяльність відповідного державного органу, визначено інші вимоги до освіти та/або досвіду роботи, відмінні від тих, що зазначені у Законі України “Про державну службу”, а також у разі необхідності уточнення галузей знань та/або спеціальностей, за якими здобуто вищу освіту, досвіду роботи у конкретній сфері.

**** У підрозділі “Вимоги до компетентності” зазначається не більше восьми вимог.

***** У підрозділі “Професійні знання” зазначається не більше трьох вимог.

{Типові вимоги в редакції Постанов КМ № 835 від 03.10.2018, № 903 від 03.11.2019, № 98 від 12.02.2020; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1139 від 18.11.2020}

ДОДАТОК В

ПРИКЛАД
оформлених пропозицій до умов проведення конкурсуДодаток до службової записки
Пропозиції
до умов проведення конкурсу на зайняття посади головного спеціаліста Сектору з
питань захисту інформації

Загальні умови	
Посадові обов'язки	<p>участь в організації робіт зі створення і використання Комплексної системи захисту інформації на всіх етапах життєвого циклу автоматизованих систем;</p> <p>організація та управління заходами і засобами захисту інформації в НАДС, вимоги щодо захисту яких встановлено чинним законодавством;</p> <p>вжиття заходів щодо забезпечення організаційного та адміністративного керування доступом користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту;</p> <p>участь у розробленні проектів нормативних і розпорядчих документів, у межах НАДС, згідно з якими повинен забезпечуватися захист інформації в автоматизованих системах;</p> <p>здійснення контролю за виконанням користувачами вимог політики безпеки інформації, прийнятої в НАДС, оперативне втручання у їх роботу при спробах несанкціонованого доступу до ресурсів, що містять зазначену інформацію;</p> <p>здійснення захисту прав користувачів щодо безпеки інформації та організації надання за необхідності можливості своєчасного доступу користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту;</p> <p>організація та виконання робіт з технічного обслуговування комп'ютерної техніки, мережевого периферійного обладнання, оргтехніки та іншого обладнання в рамках завдань, що відносяться до компетенції Сектору.</p>
Умови оплати праці	
Інформація про строковість чи безстроковість призначення на посаду	
Перелік інформації, необхідної для участі в конкурсі, та строк її подання	
Додаткові (необов'язкові) документи	Заява щодо забезпечення розумним пристосуванням за формою згідно з додатком 3 до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби

Дата і час початку проведення тестування кандидатів. Місце або спосіб проведення тестування. Місце або спосіб проведення співбесіди (із зазначенням електронної платформи для комунікації дистанційно)		
Прізвище, ім'я та по батькові, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу		
Кваліфікаційні вимоги		
1.	Освіта	
2.	Досвід роботи	
3.	Володіння державною мовою	
Вимоги до компетентності		
	<i>Вимога</i>	<i>Компоненти вимоги</i>
1.	Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
2.	Відповідальність	усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати
3.	Цифрова грамотність	вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати
Професійні знання		
	<i>Вимога</i>	<i>Компоненти вимоги</i>
	Знання законодавства	Знання: Конституції України; Закону України «Про державну службу»; Закону України «Про запобігання корупції»; Закону України «Про інформацію»; Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»; Постанови Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» (зі змінами)

Знання системи захисту інформації	складові політики інформаційної безпеки; забезпечення функціонування комплексної системи захисту інформації
-----------------------------------	---

Рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»

Вимоги до компетентності				
№	Вимога	Компоненти вимоги	Категорія посади державної служби	
Стратегічні компетентності				
1.	Лідерство	вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби	«Б»	
2.	Аналіз політики та планування заходів з її реалізації	здатність ідентифікувати суспільно значущу проблему, вирішення якої потребує формування відповідної державної політики та формулювати варіанти її вирішення; здатність застосовувати методи та інструменти аналізу політики, визначати позицію ключових заінтересованих сторін; уміння визначати сильні та слабкі сторони альтернативних варіантів вирішення проблеми, можливості та загрози їх реалізації; здатність розробляти та обґрунтовувати рекомендований план дій, визначати критерії/індикатори їх виконання та очікувані результати реалізації	«Б»	
3.	Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів	уміння встановлювати чіткі, реальні, досяжні групові чи індивідуальні цілі та пріоритети; уміння визначати орієнтири для досягнення групових чи індивідуальних цілей	«Б»	
4.	Стратегічне управління	бачення загальної картини та довгострокових цілей; здатність визначати напрям та формувати відповідні плани розвитку; вміння здійснювати оцінку тендерного впливу під час формування, впровадження та аналізу державної політики; рішучість та наполегливість у впровадженні змін; залучення впливових сторін; оцінка ефективності на корегування планів	«Б»	
Управлінські компетентності				
5.	Прийняття ефективних рішень	здатність приймати вчасні та виважені рішення; аналіз альтернатив; спроможність іти на виважений ризик; автономність та ініціативність щодо пропозицій і	«Б»	

		рішень		
6.	Впровадження змін	орієнтація на реорганізацію для спрощення, підвищення прозорості та ефективності; здатність впроваджувати інноваційні рішення, рішучість та орієнтованість на результат; здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них, спрямованість на залучення зацікавлених сторін; вміння оцінювати ефективність впровадження змін	«Б»	
7.	Управління персоналом	делегування та управління результатами; управління мотивацією; наставництво та розвиток талантів; стимулювання командної роботи та співробітництва	«Б»	
Організаційні компетентності				
8.	Управління організацією роботи	чітке бачення цілі; ефективне управління ресурсами; чітке планування реалізації; ефективне формування та управління процесами	«Б»	
9.	Управління проектами	орієнтація на застосування інструментів проектного менеджменту, в тому числі з використанням цифрових технологій, вибір найбільш оптимальних методів планування часу та шляхів досягнення результату; вміння ідентифікувати проблему та її причини, обґрунтувати альтернативи її вирішення; здатність визначити обмеження проекту (час, ресурси, зміст) та їх взаємозв'язок із якістю проекту, бачення кінцевого результату (продукту) проекту	«Б»	
10.	Делегування завдань	розуміння алгоритму та процесів, необхідних для виконання завдання, передачі функцій та повноважень; уміння розподілити завдання між декількома працівниками та сформулювати у них правильне розуміння кінцевої мети та очікуваного результату; здатність здійснювати супровід, моніторинг та контроль делегованих завдань, оцінювати ефективність їх виконання	«Б»	
11.	Ефективність координації з іншими	здатність налагоджувати зв'язки з іншими структурними підрозділами державного органу, представниками інших державних органів, в тому числі з використанням цифрових технологій; уміння конструктивного обміну інформацією, узгодження та упорядкування дій; здатність до об'єднання та систематизації спільних зусиль	«Б»	«В»
Аналітичні компетентності				
12.	Робота з великими масивами інформації	здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; вміння систематизувати великий масив інформації; здатність виділяти головне, робити чіткі, структуровані висновки	«Б»	«В»
13.	Аналітичні здібності	здатність до логічного мислення, узагальнення, конкретизації, розкладання складних питань на складові, виділяти головне від другорядного, виявляти	«Б»	«В»

		закономірності; вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; вміння аналізувати інформацію та робити висновки, критично оцінювати ситуації, прогнозувати та робити власні умовиводи		
14.	Концептуальне та інноваційне мислення	здатність сприймати інформацію та мислити концептуально; здатність формувати закінчені (оформлені) пропозиції; здатність формувати нові/інноваційні ідеї та підходи; здатність здійснювати тендерний аналіз в процесі підготовки (оформлення) пропозицій та рішень	«Б»	«В»
15.	Ефективність аналізу та висновків	здатність узагальнювати інформацію, у тому числі з урахуванням тендерної статистики; здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; здатність робити коректні висновки	«Б»	«В»
Виконавські компетентності				
16.	Якісне виконання поставлених завдань	чітке і точне формулювання мети, цілей і завдань службової діяльності; комплексний підхід до виконання завдань, виявлення ризиків; розуміння змісту завдання і його кінцевих результатів, самостійне визначення можливих шляхів досягнення	«Б»	«В»
17.	Самоорганізація та самостійність в роботі	уміння самостійно організувати свою діяльність та час, визначати пріоритетність виконання завдань, встановлювати черговість їх виконання; здатність до самомотивації (самоуправління); вміння самостійно приймати рішення і виконувати завдання у процесі професійної діяльності	«Б»	«В»
18.	Багатозадачність	-здатність концентрувати (не втрачати) увагу на виконанні завдання; уміння розкладати завдання на процеси, спростувати їх; здатність швидко змінювати напрям роботи (діяльності); уміння управляти результатом і бачити прогрес	«Б»	«В»
19.	Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди	«Б»	«В»
20.	Цифрова грамотність	вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; здатність уникати небезпек в цифровому середовищі,	«Б»	«В»

		захищати особисті та конфіденційні дані; вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміння користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку		
Комунікативні компетентності				
21.	Проведення публічних виступів	вміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок; здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію; уміння застосовувати прийоми ораторського мистецтва	«Б»	«В»
22.	Комунікація та взаємодія	вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; -вміння публічно виступати перед аудиторією; здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації	«Б»	«В»
23.	Ведення ділових переговорів	уміння підготувати взаємовигідні варіанти співпраці/вирішення питання; уміння визначати інтереси сторін, аналіз їх сильних та слабких позицій; уміння побудови аргументації та контраргументації	«Б»	«В»
24.	Обґрунтування власної позиції	здатність правильно розставляти акценти та аргументувати позицію; -вміння правильно формулювати тези; вміння використовувати прийоми, методи порівняння і узагальнення, доведення аргументів прикладами	«Б»	«В»
25.	Ведення діалогу	здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу; спрямованість на відкрите прийняття рішення, яке є найбільш прийнятним для усіх учасників діалогу, враховує озвучені ними інтереси та потреби; орієнтація на представлення різних поглядів та думок на предмет обговорення; здатність брати відповідальність за керування процесом діалогу	«Б»	«В»
26.	Управління конфліктами	орієнтація на припинення конфліктної ситуації, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту; спрямування на досягнення спільних цілей та врахування інтересів усіх учасників, об'єктивне обговорення проблемних питань; керування своїми емоціями, розуміння емоцій учасників;	«Б»	«В»

		орієнтація на запобігання конфліктних ситуацій		
Особистісні компетентності				
27.	Командна робота та взаємодія	розуміння ваги свого внеску у загальний результат (структурного підрозділу/державного органу); орієнтація на командний результат; готовність працювати в команді та сприяти колегам у їх професійній діяльності задля досягнення спільних цілей; відкритість в обміні інформацією	«Б»	«В»
28.	Наставництво персоналу	здатність навчати та передавати здобутий професійний досвід колегам; орієнтація на формування і розвиток професійних компетентностей колег; сприяння адаптації працівників в колективі	«Б»	«В»
29.	Уважність до деталей	здатний помічати окремі елементи та акцентувати увагу на деталях у своїй роботі; здатний враховувати деталі при прийнятті рішень	«Б»	«В»
30.	Тактовність та повага до інших точок зору	толерантне, ввічливе та шанобливе ставлення до людей; уміння слухати та розуміти співрозмовника, визначати його реакцію на висловлювання або вчинок та при необхідності коригувати свою поведінку з метою недопущення неприємних для інших ситуацій чи настання небажаних наслідків; визнання, об'єктивна оцінка та взяття до уваги, пропозицій та коментарів інших осіб; повага до інших точок зору незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками	«Б»	«В»
31.	Креативність	схильність до новаторства, винахідливості, експериментів; критичне ставлення до існуючих процесів та самостійність суджень; -здатність виходити за рамки звичних уявлень та бачити проблему під іншим кутом зору	«Б»	«В»
32.	Орієнтація на професійний розвиток	здатність до самовдосконалення в процесі виконання професійної діяльності; уміння виявляти і працювати зі своїми сильними і слабкими сторонами, визначати потреби в професійному розвитку; ініціативність щодо підвищення професійних компетентностей, самовдосконалення, самоосвіти	«Б»	«В»
33.	Відповідальність	усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати	«Б»	«В»
34.	Ініціативність	здатність пропонувати ідеї та пропозиції без	«Б»	«В»

		спонукання ззовні; усвідомлення необхідності самостійно шукати можливості якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків		
35.	Доброчесність	здатність спрямовувати власні дії на захист публічних інтересів, утримуватись від конфлікту між приватними та публічними інтересами, ефективно розпоряджатись державними ресурсами; здатність дотримуватися правил етичної поведінки, порядності, чесності, справедливості, підзвітності; - усвідомлення обмеження у виявленні переваг, прихильності та/або негативного ставлення до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських, релігійних та інших організацій	«Б»	«В»
36.	Стресостійкість	-уміння розуміти та управляти своїми емоціями; - здатність до самоконтролю; здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики; оптимізм	«Б»	«В»
37.	Адаптивність	-усвідомлення необхідності запровадження змін для ефективного функціонування державної служби; позитивне ставлення та відкритість до змін і нововведень; здатність регулювати та пристосовувати власну поведінку до обставин, що змінюються	«Б»	«В»
38.	Мотивація	чітке бачення своєї місії на обраній посаді в державному органі; розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади	«Б»	«В»

Приклади взаємозв'язку вимог до компетентності з основними посадовими обов'язками

Посада (категорія посади)	Основні посадові обов'язки	Вимоги до компетентності
Керівник уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції (категорія «Б»)*	організація, контроль та взаємодія щодо заходів запобігання та виявлення корупції; організація роботи з управління корупційними ризиками; координація та здійснення методичної та консультативної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції; здійснення заходів з виявлення та сприяння врегулюванню конфлікту інтересів, дотриманню антикорупційних обмежень працівниками органу; забезпечення вимог антикорупційного фінансового контролю; організація роботи з повідомленнями про корупційні та пов'язані з корупцією	Доброчесність Управління організацією роботи Прийняття ефективних рішень Аналітичні здібності Ефективність координації з іншими

	<p>правопорушення та інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»;</p> <p>здійснення співпраці з викривачами, забезпечення дотримання їхніх прав та гарантій захисту</p>	
<p>Спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції (у складі структурного підрозділу) (категорія «В»)</p>	<p>здійснення організаційних, контрольних заходів та заходів взаємодії з питань запобігання та виявлення корупції;</p> <p>надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції; оцінювання корупційних ризиків, розробка ефективних заходів щодо їх</p>	<p>Доброчесність</p> <p>Досягнення результатів</p> <p>Аналітичні здібності</p> <p>Комунікація та взаємодія</p>
	<p>усунення (мінімізації) та участь в їх реалізації;</p> <p>здійснення заходів з виявлення та сприяння врегулюванню конфлікту інтересів, дотриманню антикорупційних обмежень працівниками органу; забезпечення вимог антикорупційного фінансового контролю;</p> <p>забезпечення прийняття та розгляд повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення та інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»;</p> <p>забезпечення гарантій захисту викривачів</p>	
<p>Спеціаліст відділу фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення (категорія «В»)</p>	<p>проведення аналітичного обліку руху основних засобів, малоцінних та швидкозношуваних предметів, матеріалів;</p> <p>участь у проведенні інвентаризації;</p> <p>ведення реєстру бухгалтерського обліку з руху матеріальних цінностей за загальним фондом;</p> <p>проведення обліку та розрахунків з дебіторами та кредиторами;</p> <p>проведення індексації основних засобів;</p> <p>складення меморіальних ордерів; ведення картки аналітичного обліку фактичних видатків, капітальних видатків, отриманих асигнувань, касових видатків, готівкових операцій по КПКВ;</p> <p>підготовка та здача щомісячно звітів за встановленими формами до Державної казначейської служби України</p>	<p>Аналітичні здібності</p> <p>Уважність до деталей</p> <p>Відповідальність</p> <p>Робота з великими масивами інформації</p>
<p>Спеціаліст відділу забезпечення зв'язків з громадськістю (категорія «В»)</p>	<p>розроблення інформаційної та іміджевої політики державного органу у відповідній сфері, а також участь у її реалізації;</p> <p>організація та проведення спеціальних інформаційних заходів: брифінги, прес-конференції, круглі столи тощо;</p>	<p>Комунікація та взаємодія</p> <p>Креативність</p> <p>Тактовність та повага до інших точок зору</p>

	<p>збір інформації, підготовка та розповсюдження інформаційних повідомлень про діяльність державного органу та його структурні підрозділи, хід реалізації державної політики у відповідних сферах;</p>	
<p>Спеціаліст відділу забезпечення зв'язків з громадськістю (категорія «В»)</p>	<p>опрацювання інформаційних запитів від ЗМІ; підготовка інформаційно-довідкових та аналітичних матеріалів для використання ЗМІ; створення та організація надання коментарів, інтерв'ю керівництва та фахівців державного органу для центральних, регіональних та іноземних ЗМІ з актуальних питань, що належать до компетенції державного органу; здійснення моніторингу ЗМІ та оперативне подання його результатів керівництву державного органу. Організація оперативного реагування на «проблемні» публікації у ЗМІ на основі аналізу даних моніторингу ЗМІ; складання медіаплану діяльності державного органу, організація та контроль виконання його заходів структурними підрозділами апарату державного органу; здійснення у межах своєї компетенції наповнення офіційного веб-сайту державного органу та сторінок у соціальних мережах</p>	

<p>Керівник апарату державної адміністрації (категорія «Б»)</p>	<p>організація, забезпечення ефективної роботи апарату державної адміністрації, контроль виконавської дисципліни; організація реалізації державної політики з питань управління персоналом, державної та регіональної політики у сфері інформатизації місцевих органів виконавчої влади; призначення та звільнення працівників, які пройшли конкурсний відбір на вакантні посади державної служби в апараті державної адміністрації, структурних підрозділах державної адміністрації без статусу юридичних осіб, та звільнення в установленому порядку, а також виконання функції роботодавця стосовно працівників, які не є державними службовцями; забезпечення підготовки пропозицій щодо структури та штатного розпису, чисельності, фонду оплати праці та видатків на утримання структурних підрозділів апарату державної адміністрації у межах передбачених асигнувань; забезпечення та контроль дотримання правил внутрішнього службового (трудоного) розпорядку, виконавської та службової дисципліни в апараті державної адміністрації; контроль стану виконання структурними підрозділами державної адміністрації та її апарату, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень і доручень голови обласної державної адміністрації; видання наказів і доручень з питань, що належать до його компетенції; забезпечення підготовки проектів перспективних і поточних планів роботи, інших заходів державної адміністрації, організовує контроль за їх виконанням</p>	<p>Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів Управління організацією роботи Управління персоналом Прийняття ефективних рішень Комунікація та взаємодія</p>
---	--	--

<p>Заступник начальника Управління документообігу та адміністративно- ресурсного забезпечення - начальник відділу документообігу, моніторингу та архіву (категорія «Б»)</p>	<p>здійснення оперативного керівництва та координації роботи Відділу, розподіл обов'язків між працівниками, контроль виконання ними своїх завдань, а саме: організація попереднього розгляду документів, що надійшли до державного органу; організація здійснення реєстрації та ведення обліку документів державного органу, у т.ч. наказів державного органу з основної діяльності та з адміністративно-господарських питань; організація діловодства за зверненнями громадян у державному органі; забезпечення здійснення реєстрації запитів на інформацію та моніторинг їх виконання; організація моніторингу стану виконання управлінських рішень та контроль за відповідністю їх виконання поставленому завданню; забезпечення ведення реєстрації, обліку та зберігання документів, що становлять службову інформацію. Забезпечення в межах своєї компетенції збереження у Відділі інформації з обмеженим доступом відповідно до законодавства; організація роботи з документаційним фондом державного органу, а саме: документообіг, формування справ та їх зберігання; збереження документаційного фонду державного органу та користування ним; розроблення Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу; розроблення зведеної номенклатури справ державного органу; контроль дотримання структурними підрозділами державного органу вимог Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу; засвідчення копій документів</p>	<p>Уважність до деталей Управління організацією роботи Ефективність координації з іншими Відповідальність Комунікація та взаємодія</p>
<p>Спеціаліст з питань підтримки інформаційних сервісів (категорія «В»)</p>	<p>забезпечення створення та розвитку інформаційних систем і ресурсів, розробка та впровадження в межах своїх повноважень сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; забезпечення формування внутрішньої та зовнішньої бази знань щодо налаштування та використання електронних систем</p>	<p>Цифрова грамотність Досягнення результатів Аналітичні здібності</p>

	<p>державного органу; забезпечення сумісності та інтеграції впроваджених інформаційних систем та систем, що планується впровадити; створення єдиної поштової системи, системи електронного документообігу, інформаційних ресурсів, що забезпечують роботу працівників структурних підрозділів державного органу, в тому числі адміністрування користувачів цих систем; організація координації діяльності відповідних підрозділів державного органу з питань оперативності передачі інформації, забезпечення розподіленого доступу користувачів до баз даних НАДС, сумісності застосованих програм і апаратних засобів</p>	
--	--	--

**ПРИКЛАДИ
оформлених проектів умов проведення конкурсу**

**УМОВИ
проведення конкурсу на зайняття посади державної служби категорії
«В» - головного спеціаліста Сектору з питань захисту інформації**

Загальні умови	
Посадові обов'язки	<p>участь в організації робіт зі створення і використання Комплексної системи захисту інформації на всіх етапах життєвого циклу автоматизованих систем; організація та управління заходами і засобами захисту інформації в НАДС, вимоги щодо захисту яких встановлено чинним законодавством; вжиття заходів щодо забезпечення організаційного та адміністративного керування доступом користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту; участь у розробленні проектів нормативних і розпорядчих документів, у межах НАДС, згідно з якими повинен забезпечуватися захист інформації в автоматизованих системах; здійснення контролю за виконанням користувачами вимог політики безпеки інформації, прийнятої в НАДС, оперативне втручання у їх роботу при спробах несанкціонованого доступу до ресурсів, що містять зазначену інформацію; здійснення захисту прав користувачів щодо безпеки інформації та організації надання за необхідності можливості своєчасного доступу користувачів до ресурсів, що містять інформацію, яка потребує захисту; організація та виконання робіт з технічного обслуговування комп'ютерної техніки, мережевого периферійного обладнання, оргтехніки та іншого обладнання в рамках завдань, що відносяться до компетенції Сектору</p>

Умови оплати праці	посадовий оклад - грн. 1 надбавки, доплати, премії та компенсації відповідно до статті 52 Закону України «Про державну службу»; надбавка до посадового окладу за ранг державного службовця відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» (із змінами)
Інформація про строковість чи безстроковість призначення на посаду	безстроково
Перелік інформації, необхідної для участі в конкурсі, та строк її подання	заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів щодо зайняття посади за формою згідно з додатком 2 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 (зі змінами); резюме за формою згідно з додатком 2і, в якому обов'язково зазначається така інформація: прізвище, ім'я, по батькові кандидата; реквізити документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України; підтвердження наявності відповідного ступеня вищої освіти; підтвердження рівня вільного володіння державною мовою; відомості про стаж роботи, стаж державної служби (за наявності), досвід роботи на відповідних посадах у відповідній сфері, визначеній в умовах конкурсу, та на керівних посадах (за наявності відповідних вимог); заяву, в якій повідомляє, що до неї не застосовуються заборони, визначені частиною третьою або четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», та надає згоду на проходження перевірки та на оприлюднення відомостей стосовно неї відповідно до зазначеного Закону. Подача додатків до заяви не є обов'язковою. Документи приймаються до 17 год. 00 хв. 28 січня 2021 року
Додаткові (необов'язкові) документи	Заява щодо забезпечення розумним пристосуванням за формою згідно з додатком 3 до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби
Дата і час початку проведення тестування кандидатів. Місце або спосіб проведення тестування. Місце або спосіб проведення співбесіди (із зазначенням	10 лютого 2021 року 10 год. 00 хв. м. Київ, вул. Прорізна, 15 (проведення тестування за фізичної присутності кандидатів) м. Київ, вул. Прорізна, 15 (проведення співбесіди за фізичної присутності кандидатів)
електронної платформи для комунікації дистанційно)	
Прізвище, ім'я та по батькові, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає	Василенко Василина Василівна, 044 888 88 88, vasylenko@nads.gov.ua

додаткову інформацію з питань проведення конкурсу		
Кваліфікаційні вимоги		
1.	Освіта	вища освіта за освітнім ступенем не нижче бакалавра, молодшого бакалавра
2.	Досвід роботи	не потребує
3.	Володіння державною мовою	вільне володіння державною мовою
Вимоги до компетентності		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
2.	Відповідальність	усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати
3.	Цифрова грамотність	вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані; вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміння користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); - здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку
Професійні знання		
Вимога		Компоненти вимоги
1.	Знання законодавства	Знання: Конституції України; Закону України «Про державну службу»; Закону України «Про запобігання корупції»; Закону України «Про інформацію»; Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»;

		Постанови Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» (зі змінами)
2.	Знання системи захисту інформації	складові політики інформаційної безпеки; забезпечення функціонування комплексної системи захисту інформації