

Слід також відзначити важливість і необхідність заходів, здійснюваних на публічній службі, з підвищення правової культури суспільства, формування в суспільстві нетерпимості до проявів корупції, розвитку інституту громадського контролю за дотриманням законодавства України. Тобто зі знищення того живильного середовища, яке безпосередньо впливає на виникнення корупційних ризиків у діяльності органів публічної влади.

Аналіз причин корупції в органах публічної влади показав, що простого пояснення цього феномену не існує. Зазвичай вважають, що вона є наслідком заплутаного законодавства, неправильного трактування функцій органів публічної влади і под. Але проблема, на жаль, полягає не тільки в якості нормативних актів і відносно низькому рівні ділової етики. Складність проблеми в тому, що фактори, які визначають корупційні витрати, мають різні напрями й силу впливу. Наприклад, можна заохочувати чесну поведінку (підвищувати заробітну плату службовців публічної влади) або карати корупційну поведінку (посилювати покарання, підвищувати вірогідність виявлення корупційних трансакцій, домагатися невідворотності покарання), а можна – те й інше одночасно. Що справляє краще і в якій комбінації – апіорі визначити дуже складно.

Таким чином, подальші дослідження доцільно спрямувати на побудову та реалізацію такої моделі запобігання корупції, яка дозволить виконати кількісні оцінки факторів впливу, що визначають параметри точки корупційної рівноваги (тобто тієї точки, у якій корупційна трансакція вигідна як населенню країни, так і службовцям публічної влади) і, з огляду на це, обґрунтувати склад таких дій, які змістять цю точку в необхідному для суспільства напрямі.

Список використаних джерел

1. **Корупція**: теоретико-методологічні засади дослідження / кер. авт. кол. І. О. Рєвак. – Л.: ЛьвДУВС, 2011. – 220 с.
2. **Попов В. И.** Проявление коррупции в современных условиях / В. И. Попов // Коррупция в России: состояние и проблемы : материалы конф. – М.: И-т МВД России. – 1996. – С. 55 – 57.
3. **Про запобігання** корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. – Режим доступу : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page.
4. **Савчук А.** Україна у ключових рейтингах 2014: ближче до Африки, ніж до Європи / А. Савчук. – Режим доступу : vidia.org/2015/34541.
5. **Серьогін С. С.** Соціальна сутність корупції в органах державної влади / С. С. Серьогін // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3(3). – С. 202 – 207.

List of references

1. **Korupsiia**: teoretiko-metodolohichni zasady doslidzhennia / ker. avt. kol. I. O. Revak. – L.: LvDUVS, 2011. – 220 s.
2. **Popov V. I.** Proyavlenie korruptsii v sovremennyih usloviyah / V. I. Popov // Korruptsiya v Rosii: sostoyanie i problemy : materialyi konf. – M.: I-t MVD Rossii. – 1996. – S. 55 – 57.
3. **Pro zapobihannia** koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14 zhovt. 2014 r. № 1700-VII. – Rezhym dostupu : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page.
4. **Savchuk A.** Ukraina u kliuchovykh reitynhakh 2014: blyzhche do Afriky, nizh do Yevropy / A. Savchuk. – Rezhym dostupu : vidia.org/2015/34541.
5. **Serohin S. S.** Sotsialna sutnist koruptsii v orhanakh derzhavnoi vlady / S. S. Serohin // Derzh. upr. ta mists. samovriadvannia : zb. nauk. pr. – D.: DRIDU NADU, 2009. – Vyp. 3(3). – S. 202 – 207.

Надійшла до редколегії 20.03.15

УДК 35.08

Інна СУРАЙ

Національна академія державного управління
при Президенті України

КАДРОВІ СЛУЖБИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

Розглядаються не вирішені повністю частини загальної проблеми: створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності; актуальним залишається питання вдосконалення функціонування кадрових служб органів влади в Україні з урахуванням сучасних надбань теорії та практики управління персоналом. Досліджуються зміни (назви, сутності, функції) кадрових служб в органах державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. Аналізуються Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р., Закон України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. та проект Закону України «Про державну службу» від 30 березня 2015 р. щодо зміни назви, сутності, функцій кадрових служб органів державної влади, а також вносяться пропозиції щодо вдосконалення проекту закону.

Ключові слова: кадрова служба, служба персоналу, служба управління персоналом, органи державної влади, державна служба.

Inna Suray. Governmental recruitment service in the context of modernization in public service legislation in Ukraine

© Сурай І. Г., 2015

A number of unsettled issues as parts of general problem is examined: the creation of the professional institute of public service, to ensure its effectiveness, it remains relevant the issue of improvement of government recruitment public service and its functioning in Ukraine taking into account the latest benefits theory and practice on human resources management are considered. Changes (names, nature, functions) in governmental recruitment public service in the context of modernization in public service legislation in Ukraine are investigated. The Law of Ukraine «On Public Service» from 16.12.1993, the Law of Ukraine «On Public Service» from 17.11.2011 and the Draft Law of Ukraine «On Public Service» from 30.03.2015 according to change the name, nature, functions of governmental recruitment public service are analyzed. Suggestions for improvement of the Draft law are performed.

Key words: recruitment service, personnel service, human resources management, public authorities, public service.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р., визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних умов становлення та розвитку України. Серед першочергових пріоритетів – реформа державного управління. Її метою є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. Для досягнення поставленої мети, з урахуванням світових тенденцій щодо ефективного використання людського капіталу та розвитку людського потенціалу, актуалізуються питання щодо змісту та сутнісного вдосконалення функціонування кадрових служб органів влади в Україні, зокрема органів державної виконавчої влади.

Аналіз останніх публікацій показав, що окремі елементи управління персоналом, а також роль кадрових служб у процесі управління персоналом в органах влади певною мірою досліджено сучасними науковцями. Зокрема, дослідження управління керівним персоналом у сфері державної служби України здійснено Н. Гончарук, кадрових процесів у державному управлінні України – В. Олуйком; стратегічне управління персоналом органів державної влади – А. Рачинським та ін.

Так, під час здійснення системного теоретико-методологічного і концептуального цілісного аналізу основ управління керівним персоналом у сфері державної служби України Н. Гончарук розкрила сутність, мету, функції, принципи, методи, організаційну структуру, критерії оцінювання та технології організації управління керівним персоналом у сфері державної служби. Особливу увагу приділено питанням професійного відбору, визначення ефективності діяльності та кадрового потенціалу керівників різного рівня у сфері державної служби України [1].

В. Олуйко здійснив системний концептуально-цілісний аналіз

стану кадрових процесів у державному управлінні України та, зокрема, розробив орієнтири оптимізації проходження державної служби, висновки щодо професійного розвитку державних службовців як фактору стабілізації кадрових процесів у державному управлінні України [2; 3].

А. Рачинський дослідив стратегічне управління персоналом органів державної влади та розробив авторський підхід до стратегічного управління персоналом як механізму здійснення структурних змін у діяльності органів державної влади за умов кризи, а також уточнив методологічні засади становлення стратегічного підходу до управління персоналом у таких органах, критерії розробки та запровадження ціннісних стратегій у діяльність їх персоналу. Учений узагальнив досвід функціонування вітчизняних і зарубіжних служб управління персоналом, сформулював головну мету системи стратегічного управління персоналом, яка полягає в організації ефективного використання персоналу, його професійному та соціальному розвитку, а також конкретизував тенденції розвитку служб управління персоналом у діяльності органів державної влади [9].

Проте невідповідність управління персоналом в органах влади сучасним вимогам зумовлює подальші дослідження в цьому напрямі та актуальність даного дослідження.

Серед невирішених повністю частин загальної проблеми – створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності, актуальним залишається питання вдосконалення функціонування кадрових служб органів влади в Україні з урахуванням сучасних надбань теорії та практики управління персоналом.

Метою статті є дослідження змін (назви, сутності, функцій) кадрових служб в органах державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу.

Науку управління персоналом було започатковано наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. Із моменту свого виникнення й донині в цій галузі розроблено багато концепцій і теорій, які сьогодні можна об'єднати в такі групи: концепції застосування людського чинника у виробництві; теорії людських ресурсів; теорії людського капіталу [7].

Саме в останній третині ХХ ст. увагу вчених привернули теорії управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Найпопулярніші її прихильники вважали, що професійні вміння, виховання й освіта є справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. На основі загального розуміння людського капіталу було обґрунтовано теорію інвестування в людський капітал і теорію головного чинника розвитку людського капіталу. Стрижнем теорії інвестування в людський капітал є зв'язок між інвестиціями

в людський капітал і економічним розвитком. Витрати на розвиток здібностей людини прихильники цієї теорії розглядають аналогічно витратам на збільшення інших виробничих ресурсів, а ступінь вигідності інвестування коштів у людей вони оцінюють очікуваним прибутком. Послугуючись теорією людського капіталу, можна стверджувати, що він нагромаджується й використовується впродовж усього життя індивіда [8].

За сучасного уявлення «управління персоналом» – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [12]. У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу (кадровий менеджмент), здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділи кадрів, роботи з персоналом, підготовки й перепідготовки кадрів, праці й заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднання робочої сили й засобів виробництва.

Сьогодні увага до проблем управління персоналом в усьому світі, навіть у тих країнах, де державне управління досить розвинене, постійно зростає. Це відображає загальне сприйняття суспільством державного управління, оскільки люди – це його єдиний, найважливіший актив.

Головною проблемою системи державної служби України сьогодні є те, що недостатньо мірою застосовуються сучасні технології управління персоналом, щодо яких провідна роль належить кадровим службам. Упровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Зазначаючи, що для забезпечення ефективності державної служби важливими є сформована ефективна система управління персоналом, у нашому дослідженні ми зупинимось лише на питаннях визначення (закріплення) законодавством України елементів системи управління персоналом, зокрема функцій кадрових служб органів виконавчої влади.

Так, у чинному Законі України «Про державну службу» зазначено, що органом управління державною службою в державних органах та їх апараті є спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби [4, ст. 7].

Чинною Постановою Кабінету Міністрів України «Про

затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» затверджено, що в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади залежно від чисельності працівників апарату, підпорядкованих органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління, а також від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється відповідний структурний підрозділ – департамент, управління, відділ, сектор, служба кадрів або вводиться посада спеціаліста із цих питань (далі – кадрова служба) [7, ст. 1].

У своїй діяльності кадрова служба керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами й розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби кадрова служба керується також відповідними рекомендаціями Нацдержслужби, Мінсоцполітики, Мін'юсту та Пенсійного фонду [7, ст. 2].

Основними завданнями кадрової служби є: реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [7, ст. 3].

Перелік функцій кадрової служби наведений у ст. 4 постанови і свідчить, що *частково* ці функції відповідають функціям сучасного кадрового менеджменту та управління персоналом, проте науковці та практики державного управління неодноразово звертали увагу на те, що на практиці все зводиться до оформлення кадрових документів, а отже, наполягали на необхідності зміни функцій кадрових служб. Зокрема, вказувалося на необхідність модернізувати функції кадрових служб органів влади з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом в організаціях [10, с. 112 – 113].

Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. (який так і не набув чинності) передбачено, що державне регулювання та проведення державної політики у сфері державної служби здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби; управління державною службою в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті здійснюється відповідно керівником державної служби в цьому органі або його апараті; у кожному

державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті утворюється служба персоналу [5, розд. 2].

Служба персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату – окремий структурний підрозділ чи державний службовець у цьому органі або його апараті, що забезпечує здійснення керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті своїх повноважень, відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів із питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також виконує інші функції, передбачені цим законом та іншими нормативно-правовими актами [5, ст. 1].

Типове положення про службу персоналу органу державної влади, розроблене відповідно до ст. 9 нового Закону України «Про державну службу» та затверджене наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 р. № 45, визначає, що служба персоналу є окремим структурним підрозділом – департаментом, управлінням, відділом, сектором, або вводиться посада спеціаліста із цих питань. У положенні визначаються основні завдання, функції та права, а також основні вимоги до працівників служб персоналу та обов'язки керівника служби персоналу. Типове положення також передбачає чисельність служби персоналу. Посада спеціаліста з питань управління персоналом уводиться до штатного розпису органу державної влади з розрахунку до 35 осіб на одного спеціаліста служби персоналу [8]. Служба персоналу підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби в органі державної влади (керівнику апарату), а в разі відсутності посади керівника апарату – керівнику органу державної влади.

Новий Закон України «Про державну службу» та Типове положення про службу персоналу органу державної влади дещо зміщують акценти з кадрового діловодства на управління персоналом. Крім того, служби персоналу набувають нових функцій, зокрема щодо проведення спеціальної перевірки відомостей, які подають кандидати на заміщення вакантних посад, планування кар'єри державних службовців, розробки профілів професійних компетентностей посад державної служби тощо. Відповідно до нових завдань служба персоналу: здійснює 1 раз на 2 роки підготовку проекту програми іспиту (тестів) для проведення конкурсу на зайняття посад державної служби груп II, III, IV, V; розробляє вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II,

III, IV, V; розробляє та переглядає профілі професійної компетентності державної служби в органі державної влади; здійснює організацію заходів із підвищення рівня професійної компетентності; здійснює консультування персоналу з питань професійного розвитку та службової кар'єри тощо [8].

Порівняно з чинним Законом України «Про державну службу» бачимо, що в новому законі розширено систему управління персоналом державної служби та виокремлено роль керівника державної служби в кожному державному органі, за яким закріплено значні, можна сказати особливо важливі, функції з управління персоналом органу влади. Також виокремлюється роль служб персоналу. На нашу думку, ця нова назва кадрових служб не коректна, не вказує на сутність підрозділу. Адже, якщо ця служба має здійснювати функції управління персоналом, то її слід назвати «служба управління персоналом». У закріпленому новим законом про державну службу визначенні наголошується на функції документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів із питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Тобто не на безпосередньо управління персоналом, а на його документальному оформленні.

Із функцій цих служб, закріплених Типовим положенням про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, також не видно роботи з персоналом та функції по організації роботи з державними службовцями лінійними керівниками. Роль останніх щодо управління персоналом у Законі України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. та відповідних підзаконних актах не виокремлено, зокрема не передбачено навіть їх активної участі у відборі персоналу.

Зазначимо, що протягом 2014 – 2015 рр. активно напрацьовуються нові підходи до державної служби в Україні, відображені у проекті Закону України «Про державну службу» (далі – проект закону) від 30 березня 2015 р. У цьому проекті визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, підзвітної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави й суспільства, а також можливість реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їх особистих якостях та досягненнях.

У ст. 12 проекту закону визначено, що система управління державною службою включає: 1) Кабінет Міністрів України; 2) центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної

служби, та його територіальні органи; 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; 4) керівників державної служби; 5) служби управління персоналом.

Крім того, у проекті закону зазначено:

– центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах [6, ст. 13];

– Комісія з питань вищого корпусу державної служби є постійно діючим колегіальним органом і працює на громадських засадах; до її повноважень належить: 1) погодження розроблених центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; 2) проведення конкурсного відбору на посади категорії «А» та внесення суб'єкту призначення пропозицій щодо кандидатур на такі посади загальною кількістю не більше ніж три особи; 3) розгляд пропозицій щодо звільнення за ініціативою суб'єкта призначення державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; 4) внесення суб'єкту призначення пропозицій щодо дострокового звільнення державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; 5) здійснення дисциплінарного провадження щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та внесення суб'єкту призначення пропозицій щодо застосування або незастосування до них дисциплінарних стягнень [6, ст. 14];

– керівник державної служби – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та роботи інших працівників у цьому органі, а також прийняття рішень про розподіл бюджетних коштів, розпорядником яких є державний орган [6, ст. 2]; повноваження керівника державної служби здійснюють: 1) у Секретаріаті Кабінету Міністрів України – Міністр Кабінету Міністрів України; 2) у міністерстві – державний секретар міністерства; 3) в іншому центральному органі виконавчої влади – керівник відповідного органу; 4) у державних органах, посади керівників яких належать до посад державної служби, – керівник відповідного органу; 5) в інших державних органах або в разі прямого підпорядкування окремій особі, яка займає політичну посаду, – керівник апарату (секретаріату) [6, ст. 17];

– служба персоналу (чомуś не служба управління персоналом, як у ст. 12 проекту закону) забезпечує здійснення керівником

державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законом [6, ст. 18].

Отже, у проекті закону пропонується закріпити значно розширену систему управління державною службою. Серед елементів системи названо Кабінет Міністрів України, керівників державної служби в органі влади, служби управління персоналом. Передбачено створення й активну участь в управлінні державними службовцями Комісії з питань вищого корпусу державної служби та відповідних конкурсних комісій в органах влади. У проекті закону є визначення «безпосередній керівник» (лінійний), передбачено його участь у деяких кадрових процесах, проте ця участь ще є недостатньою і положення законопроекту потребують доопрацювання.

На нашу думку, позитивним є створення служб управління персоналом та зміщення акцентів з документального оформлення проходження державної служби, як це було закріплено за кадровими службами чинним законодавством та за службами персоналу Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р., на роботу з людьми, на управління персоналом (як цього вимагає сьогодення та підтверджено досвідом провідних країн світу). На жаль, у проекті закону про державну службу вживається словосполучення «служба персоналу» як у Законі України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. (можливо, це технічна помилка, яку слід виправити).

Отже, модернізуючи законодавство України про державну службу, необхідно враховувати, що створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності потребує вдосконалення функціонування кадрових служб органів влади з урахуванням сучасних надбань теорії та практики управління персоналом. Зокрема, слід використовувати сучасні теорії людського капіталу.

З огляду на основні складові управління персоналом і його частину – кадровий менеджмент, функції якого (планування персоналу, визначення потреби в персоналі організації; відбір персоналу та заміщення посад; адаптація персоналу; розвиток персоналу) мають здійснювати (або організовувати їх здійснення) кадрові служби (служби управління персоналом), необхідно у новому Законі України «Про державну службу» посилити роль цих

служб, роль керівника державної служби в органі влади та особливо роль безпосереднього керівника у процесі управління персоналом органів державної влади.

У перспективі подальші розвідки в даному напрямі мають стосуватися окремих функцій кадрових служб органів влади щодо процесу управління персоналом.

Список використаних джерел

1. **Гончарук Н. Т.** Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

2. **Державна** кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.

3. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

4. **Про державну** службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12.

5. **Про державну** службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17.

6. **Про державну** службу : проект Закону України № 2490 від 30 берез. 2015 р. – Режим доступу : w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.

7. **Про затвердження** Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/912-96-%D0%BF.

8. **Про затвердження** Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату : наказ Нацдержслужби України від 5 берез. 2012 р. № 45. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13.

9. **Рачинський А. П.** Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А. П. Рачинський. – К. : НАДУ, 2009. – 316 с.

10. **Сурай І. Г.** Суб'єкти управління кадрами державної служби України / І. Г. Сурай // Статистика України. – 2009. – № 1(44) – С. 109 – 113.

11. **Сучасний** кадровий менеджмент і кадрові технології в органах влади : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, І. Г. Сурай, Ю. В. Баскакова, В. О. Завалевська. – К. : НАДУ, 2013. – 132 с.

12. **Хміль Ф. І.** Управління персоналом у системі менеджменту організації : підручник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

List of references

1. **Honcharuk N. T.** Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka : monohrafiia / N.T. Honcharuk. – D. : DRIDU NADU, 2012. – 343 s.

2. **Derzhavna** kadrova polityka: teoretyko-metodolohichne zabezpechennia : monohrafiia / V. M. Oluiko, V. M. Ryzhykh, I. H. Surai [ta in.] ; za zah. red. V. M. Oluika. – K. : NADU, 2008. – 418 s.

3. **Oluiko V. M.** Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku : monohrafiia / V. M. Oluiko. – Khmelnytskyi : Vyd-vo KhUUP, 2005. – 326 s.

4. **Pro derzhavnu** sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 16 hrud. 1993 r. № 3723. – Rezhym dostupu : zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12.

5. **Pro derzhavnu** sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 17 lystop. 2011 r. № 4050-VI. – Rezhym dostupu : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17.

6. **Pro derzhavnu** sluzhbu : proekt Zakonu Ukrainy № 2490 vid 30 berez. 2015 r. – Rezhym dostupu : w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.

7. **Pro zatverdzhennia** Typovoho polozhennia pro kadrovu sluzhbu orhanu vykonavchoi vlady : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 serp. 1996 r. № 912. – Rezhym dostupu : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/912-96-%D0%BF.

8. **Pro zatverdzhennia** Typovoho polozhennia pro sluzhbu personalu derzhavnoho orhanu, orhanu vlady Avtonomnoi Respubliky Krym abo yikh aparatu : nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 5 berez. 2012 r. № 45. – Rezhym dostupu : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12/paran13#n13.

9. **Rachynskiy A. P.** Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichniy analiz) : monohrafiia / A. P. Rachynskiy. – K. : NADU, 2009. – 316 s.

10. **Surai I. H.** Subiekty upravlinnia kadramy derzhavnoi sluzhby Ukrainy / I. H. Surai // Statystyka Ukrainy. – 2009. – № 1(44) – S. 109 – 113.

11. **Suchasnyi** kadrovyyi menedzhment i kadrovі tekhnolohii v orhanakh vlady : navch.-metod. materialy / V. A. Hoshovska, I. H. Surai, Yu. V. Baskakova, V. O. Zavalevska. – K. : NADU, 2013. – 132 s.

12. **Khmil F. I.** Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii : pidruchnyk / Khmil F. I. – K. : Akademvydav, 2006. – 488 s.

Надійшла до редколегії 05.05.15