

## СЕКЦІЯ 2 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### STATE PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE: REGULATORY AND LEGAL SUPPORT

У статті обґрунтовано, що процес становлення державної кадрової політики в системі публічної служби є складним, багатоконпонентним, тісно взаємопов'язаним із нормативно-правовим забезпеченням цієї сфери, проходженням певного алгоритму його напрацювання. Задля покращення правового регулювання державної кадрової політики в системі публічної служби, нормативно-правові документи мають бути логічно взаємопов'язані та узгоджені з принципом системності: доктрина – концепція (закони) – стратегія – план.

З'ясовано, що здебільшого, цей процес відбувається безсистемно та за відсутності доктринальних документів. У цьому аспекті важливу роль відіграло б вироблення кадрової доктрини як висхідної концептуальної ідеї.

Становлення та розвиток державної кадрової політики в системі публічної служби України тісно пов'язаний із формуванням самого інституту публічної служби та його підсистем: інституту державної служби, інституту служби в органах місцевого самоврядування, інституту політичної служби, інституту патронатної служби. Важливим у цьому напрямку є прийняття не лише відповідних законів, які регулюють взаємовідносини у цих сферах, але й окремого нормативно-правового документу про публічну службу, який би регулював загальні її питання. Акцентовано на ризиках у затягуванні цих процесів, зокрема щодо остаточного прийняття законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування», формування ефективного кадрового резерву, вироблення дієвих механізмів добору на публічну службу та ін.

Аналіз скасованих документів, затверджених Указами Президента, засвідчив постійну актуальність кадрових питань, прийняття певних рішень, спрямованих на вирішення проблем, пов'язаних із розвитком законодавства про державну службу, комплексною підготовкою державних службовців, адаптацією інституту державної служби в Україні до євростандартів і його реформуванням та ін. Водночас у цих стратегічних документах розроблялись першочергові заходи, спрямовані на вдосконалення формування та реалізацію державної кадрової політики як самостійного напрямку, що підтверджувало її пріоритетність.

Аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення демонструє зміну пріоритетності державної кадрової політики, розгляд її як окремого напрямку, складової реформування публічного управління загалом, визначення несуттєвих індикаторів у сфері публічної служби та їх запланованих результатів у прийнятих стратегічних документах.

У чинному законодавстві у сфері публічної служби виявлено концептуальні зміни розуміння служби як діяльності. Зроблено висновок, що у цій частині державна кадрова політика має бути спрямована на модернізацію системи публічної служби, що частково враховано у прийнятій Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025. Позиціонуючи державну кадрову політику як науково обґрунтовану, цілеспрямовану та розраховану на тривалій період стратегічну діяльність держави, вважаємо, що вона має базуватись на цілісному нормативно-правовому підґрунті.

**Ключові слова:** державна кадрова політика, публічна служба, кадровий потенціал,

система, нормативно-правове забезпечення, доктрина, концепція, закон, стратегія, аналіз державної політики, формування та реалізація державної політики.

The article substantiates that the process of formation of the State personnel policy in the public service system is complex, multicomponent, closely interrelated with the regulatory and legal support of this area, and follows a certain algorithm of its development. To improve the legal regulation of the state personnel policy in the public service system, regulatory documents should be logically interconnected and consistent with the principle of consistency: doctrine – concept (laws) – strategy – plan.

It was found that, for the most part, this process is haphazard and in the absence of doctrinal documents. In this regard, it would be important to develop a personnel doctrine as a bottom-up conceptual idea.

The formation and development of the state personnel policy in the public service system of Ukraine is closely linked to the formation of the institution of public service and its subsystems: the institution of civil service, the institution of service in local self-government bodies, the institution of political service, and the institution of executive support service. In this regard, it is important to adopt not only the relevant laws regulating relations in these areas, but also a separate legal document on public service that would regulate its general issues. The author emphasizes the risks of delaying these processes, in particular, the final adoption of the draft law “On Service in Local Self-Government Bodies”, the formation of an effective personnel reserve, the development of effective mechanisms for recruiting for public service, etc.

The analysis of the abolished documents approved by the Presidential Decrees showed the constant relevance of personnel issues, the adoption of certain decisions aimed at solving problems related to: the development of civil service legislation, comprehensive training of civil servants, adaptation of the civil service institution in Ukraine to European standards and its reform, etc. At the same time, these strategic documents developed priority measures aimed at improving the formation and implementation of the state personnel policy as an independent area, which confirmed its priority.

The analysis of the current state of regulatory and legal support demonstrates a change in the priority of the state personnel policy, its consideration as a separate area, a component of public administration reform in general, and the definition of minor indicators in the field of public service and their planned results in the adopted strategic documents.

The current legislation on public service reveals conceptual changes in the understanding of service as an activity. It is concluded that in this part, the state personnel policy should be aimed at modernizing the public service system, which is partially taken into account in the adopted Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2022–2025.

Positioning the state human resources policy as a scientifically grounded, purposeful and long-term strategic activity of the state, we believe that it should be based on a comprehensive regulatory framework.

**Key words:** state personnel policy, public service, personnel potential, system, regulatory and legal support, doctrine, concept, law, strategy, analysis of state policy, formation and implementation of state policy.

УДК 551/354:331.108]:342(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.11>

#### Лазор О.Д.

д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Вінницький державний  
педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

#### Лазор О.Я.

д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Вінницький державний  
педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

#### Юник І.Г.

к. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Вінницький державний  
педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Формування та реалізація державної кадрової політики в системі публічної служби України є актуальною, тим більше за умов введення воєнного стану. З цією метою та для підвищення ефективності цього процесу розробляється та вводиться в дію чимало нормативно-правових актів.

Не дивлячись на тривалі реформаторські процеси та реорганізації в системі публічної служби України, результати проведених опитувань, засвідчують недостатній рівень довіри до чиновників, політиків, суддів – представників різновидів інститутів публічної служби. Так, за результатами проведеного у травні 2023 р. Центром Разумкова опитування, представлено оцінку рівня довіри до інститутів громадянського суспільства [15], де недовіру висловлюють:

- судам (судовій системі загалом) – більшість респондентів (70 %);
- державному апарату – 66 %;
- прокуратурі – 58 %;
- Верховній Раді України – 55 %
- Уряду України – 49 %.

Водночас, частіше не довіряють, аніж довіряють, таким новоствореним структурам як:

- Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (САП) – 49,5 % поряд із 27 % довіри;
- Національному агентству з питань запобігання корупції (НАЗК) – відповідно 49 % і 26,5 %;
- Національному антикорупційному бюро України (НАБУ) – відповідно 49 % і 30 %.

Не дивлячись на те, що у 2019 р. Верховною Радою України внесено зміни до Закону «Про судоустрій та статус суддів» [10], за припинення повноважень діючої на той час Вищої кваліфікаційної комісії суддів та неспроможності створення нової, як наслідок тривалого періоду бездіяльності цих інституцій – близько 25 % суддівських посад залишаються вакантними дотепер, породжуючи тим самим дефіцит кадрового потенціалу у цій сфері.

Проблема формування та реалізації ефективної державної кадрової політики погіршується недостатнім рівнем розвитку її нормативно-правового забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичну основу для дослідження проблем державної кадрової політики становили напрацювання, наукові роботи плеяди українських учених і фахівців у галузі публічного управління й адміністрування та дотичних до неї. Зважаючи на те, що чимало теоретичних і практичних підходів до державної кадрової

політики були предметом публікацій вітчизняних науковців (Н.Т. Гончарук, С.Д. Дубенко, Т.Л. Желюк, В.Я. Малиновського, В.М. Олуйка, В.М. Сороко, С.М. Серьогіна та ін.), джерельна база означеної проблеми не була об'єктом цілісного дослідження, що й зумовлює актуальність наукової розвідки.

**Мета статті** – виробити пропозиції на основі дослідження сучасного стану нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики в системі публічної служби України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування кадрової політики на практиці є досить складним, тривалим та багатограним процесом. Компоненти державної кадрової політики, які певною мірою також знаходили своє відображення у її сутності: мета, цілі та завдання, суб'єкти та об'єкти, способи їх взаємодії, принципи і пріоритети, механізми формування та реалізації, планування персоналу; забезпечення якісного добору / відбору та розстановки кадрів; система кадрової роботи, технології розвитку, процедури проходження служби; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців, їх стажування; формування кадрового резерву; політика стимулювання та заохочення персоналу; питання оцінювання діяльності, кадровий контроль, відповідальність, соціальне забезпечення та інші – потребують не лише свого визначення, але й постійного оновлення та закріплення у нормативно-правових актах.

Ефективність реалізації державної кадрової політики у системі публічної служби залежить від низки передумов, зокрема: «прийняття законодавчих актів про засади державної кадрової політики та національну стратегію державної кадрової політики відповідно до перспектив трансформації українського суспільства та європейських стандартів» [3, с. 107]. Інші науковці [1; 11, с. 12, 13] звертають увагу на важливість дотримання певних етапів у формуванні кадрової політики, а саме:

- напрацювання кадрової доктрини;
- вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);
- підготовка програм (цільових, комплексних та ін.);
- розроблення та налагодження механізмів реалізації державної кадрової політики, вирішення її окремих проблемних питань.

Державна кадрова політика у системі публічної служби має регулюватись відповідними нормативно-правовими документами у їх логічному взаємозв'язку та дотримуючись

принципу системності: доктрина – концепція (закони) – стратегія (за А. Баровською) [1, с. 5]. У теоретичному обґрунтуванні та визначенні змісту державної кадрової політики необхідно, передусім, сформулювати кадрову доктрину як висхідну концептуальну ідею. Базова ідея сучасної державної кадрової політики має відобразитись у зміні взаємовідносин держави та особи, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадян на свободу вибору місця праці, роду діяння та часу своєї трудової діяльності.

Сутність нової кадрової доктрини повинна полягати в тому, що держава та особа – соціальні партнери не лише в інтелектуальній самореалізації особистості, але і в професійно-трудовій.

Аналіз чинного законодавства засвідчив наявність профільних законів стосовно окремих видів публічної служби: державної, служби в органах місцевого самоврядування; дипломатичної, митної, податкової та ін.

Указом Президента України № 214/2020 від 05.06.2020 р. [6] визнано низку документів, які регулювали кадрову політику у сфері публічної служби такими, що втратили чинність:

- Указ Президента України від 9 листопада 2000 року № 1212 «Про Комплексну програму підготовки державних службовців»;
- Указ Президента України від 5 березня 2004 року № 278 «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу»;
- Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140 «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні»;
- Указ Президента України від 20 вересня 2007 року № 900 «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців»;
- Указ Президента України від 12 серпня 2010 року № 806 «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики»;
- Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки»;
- Указ Президента України від 20 липня 2012 року № 453 «Про План заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки»;
- Указ Президента України від 23 квітня 2013 року № 229 «Про План заходів щодо реалізації у 2013 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки» та ін.

Дійсно, значна частина цих документів застаріла, але нових, які б регулювали низку питань у сфері кадрової політики, як окремої стратегії державної кадрової політики на майбутній період, не прийнято дотепер. Основні нормативно-правові акти, що регулюють питання реформування державної служби на сучасному етапі, представлено у таблиці 1.

Закон України «Про державну службу» (2015 р.) [7], що почав діяти з 01.05.2016 р. і на який були покладені великі надії, та які, на жаль, не справились унесенням багатьох, абсолютно недоречних, на нашу думку, поправок. Це зокрема і виведення з числа державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, що означає їх призначення без жодних конкурсів. До цього додалися непрозора робота Комісії з питань вищого корпусу державної служби та абсолютна відміна кадрового резерву.

У чинному Законі України «Про державну службу» (2015 р.) порівняно з попередніми його редакціями 1993 р. та 2011 р. концептуально змінилося розуміння цього виду служби як діяльності. Погоджуємось із позицією А.Б. Гришук [2, с. 26], що «якщо спочатку йшлося про реалізацію завдань і функцій держави у виді виконання обов'язків на посадах будь-якого рівня у рамках діяльності всіх державних структур, то тепер – про забезпечення виконання і, власне, виконання закріплених повноважень у межах компетенції».

Аналогічний підхід законодавець пропонує використати і стосовно служби в органах місцевого самоврядування. Якщо у ст. 1 діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) [8] сутність цього виду служби викладено як «професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом», то у законопроекті № 6504 [9] – акцентується увага якраз на «забезпеченні» реалізації територіальними громадами цього права. Тому, вважаємо, що у цій частині державна кадрова політика має бути спрямована, насамперед, на модернізацію системи публічної служби, постійне її вдосконалення з урахуванням викликів часу.

Необхідним етапом формування державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей.



**Основні нормативно-правові акти,  
що регулюють питання реформування публічної служби**

Назва	Реквізити документа	Терміни реалізації	Примітка
Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»	Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015	2015–2020 рр.	відсутня на сайті НАДС
Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року	розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р)	2016–2021 рр.	актуальна на сайті НАДС
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р.	2022–2025 рр.	відсутня на сайті НАДС
Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ	розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р.	2016–2020 рр.	актуальна на сайті НАДС
Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах	розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р	2017–2020 рр.	актуальна на сайті НАДС
Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р.	2017–2020 рр.	актуальна на сайті НАДС
Концепція реформування системи оплати праці державних службовців	розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р.	2020–2022 рр.	відсутня на сайті НАДС

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Саме вони (позиції та ідеї) повинні розкривати наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, ці ідеї визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України.

Концепція дозволяє чіткіше визначити структуру, елементи, принципи державної кадрової політики, орієнтири на певний результат. Адже не можна зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів публічної служби або тільки до кадрового забезпечення органів публічної влади. Хоча такий елемент державної кадрової політики має дуже велике значення у її формуванні та реалізації.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, також втратила чинність на підставі Указу Президента № 214/2020 [6]. Мету державної кадрової політики в цій Стратегії було визначено як забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, формування дієвого кадрового резерву у державному управлінні, забезпе-

чення системи безперервного професійного навчання, удосконалення механізму конкурсного відбору.

Побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби розглядалася серед 62 реформ разом із децентралізацією, побудовою ефективної системи територіального устрою – у визначеній Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Сьогодні ці стратегії втратили часову або сутнісну актуальність, а нових, де була б сформульована мета сучасної державної кадрової політики – немає.

Деякі позитивні зміни відбуваються із запровадженням нової Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр. [13]. Нова Стратегія стала продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління, закладеної у відповідній стратегії [14], та базується на результатах оцінки стану державного управління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA). Одним із очікуваних результатів проведення реформи

державного управління до 2025 року є формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян, а саме:

- уряд схвалив Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, яка мала бути реалізована впродовж 2020–2022 рр. Державні органи мають стати конкурентними роботодавцями та залучати найкращих фахівців на держслужбу;

- створено вебпортал вакансій (career.gov.ua), де можна подати документи на вакансії держслужби онлайн, поширено на всі категорії посад державної служби;

- впроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS) ще в 4 державних органах. На сьогодні дослідна експлуатація проходить уже в 11 центральних органах виконавчої влади;

- розпочав функціонувати в повному обсязі Портал управління знаннями – освітня платформа у сфері професійного навчання державних службовців усіх категорій, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Портал дозволяє швидко та зручно взаємодіяти замовникам і надавачам освітніх послуг.

З метою покращення ситуації, у Стратегії розглянуто питання професійного розвитку державних службовців, методологічного та методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів, повернулися до питання підготовки кадрового резерву. У роз-

ділі «Професійна публічна служба та управління персоналом» визначена мета цього напрямку Стратегії як продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист громадян. Прогрес у досягненні запланованих результатів визначатиметься 7 запланованими індикаторами (табл. 2).

До деяких визначених у Стратегії індикаторів виникають запитання щодо їх доцільності, зокрема стосовно «планування середньої кількості кандидатів на посади державної служби», «плинності кадрів на посадах державної служби категорій А, Б, В» та ін.

Як стверджується у Стратегії 2022–2025 [13], діючий Закон України «Про державну службу» [7] відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим, окремі положення зазначеного Закону, потребують суттєвого вдосконалення для підвищення рівня довіри громадян до державної служби. Зазначена необхідність прийняття нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [9] з метою її гармонізації із державною службою та гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування.

У вказаному розділі Стратегії визнано за необхідне повернути формування інституту кадрового резерву для заміщення посад

Таблиця 2

**Індикатори у сфері публічної служби та їх заплановані результати**

Індикатори	Базове значення	Роки			
		2022	2023	2024	2025
1. Середня кількість кандидатів на посади державної служби, од.	3	10	12	13	15
2. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії «А», %	18	17	15	13	10
3. Плинність кадрів на посадах державної служби категорії «Б», «В», %	25	20	15	13	10
4. Частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад, % загальної кількості посад, на які поширюються єдині умови оплати праці		1	70	75	90
5. Частка державних органів, у яких запроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, %	0,5	25	50	65	80
6. Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, % загальної кількості державних службовців	49	55	60	65	70
7. Частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, % фонду оплати праці	до 1	1	1,5	1,75	2

Джерело: [13]

державних службовців, переміщення їх по службі, що було фактично ліквідовано зі вступом у дію чинної редакції Закону України «Про державну службу» [7] з 01.05.2016 р., але дотепер – жодного поступу. Усі призначення на керівні посади в державній службі відбуваються «з коліс», що ставить під сумнів системність, плановість державної кадрової політики у сфері публічної служби, зокрема і державної. Покладені на конкурсні комісії державної служби надії на прозорий і чесний відбір претендентів на посади, а особливо Комісію з питань вищого корпусу державної служби не виправдались. Про це зазначено і в зазначеній Стратегії та вказана причина: неналежна кваліфікація фахівців комісій.

Очікується продовження запровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), що уможливить проведення оперативного прозорого моніторингу кількісно-якісного складу працівників органів державної влади і фонду оплати праці, а також надалі заміну подібних інформаційних систем у цих інституціях.

Передбачається сприяння формуванню дієвих механізмів мотивування публічних службовців до їх професійного розвитку та безперервної освіти.

Саме на сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом в державних органах покладається завдання щодо забезпечення якості управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на успіх реформи.

У Стратегічному плані діяльності НАДС на 2021–2023 р. визначені такі головні компоненти політики у сфері державної служби:

- управління людськими ресурсами на державній службі;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів;
- розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;
- захист законних прав громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;
- адаптація державної служби до стандартів ЄС [12].

У Стратегічному плані детально визначено завдання, спрямовані на досягнення вказаних стратегічних цілей, індикатори виконання та ресурсне забезпечення. Також зазначено, що «політика у сфері державної служби узгоджується з положеннями таких стратегічних доку-

ментів», перелік яких представлено на сайті НАДС (див. табл. 1), але дія більшості з них ще станом на 2022 рік втратила чинність, що потребує певного доопрацювання.

Загальновідомо, що державна кадрова політика, зокрема й у системі публічної служби, багаторівнева. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України [5], також наголошується не лише на необхідності кадрового оновлення, але й нагальності питання «побудови ефективної взаємозв'язаної системи документів стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному та місцевому рівні. З 2014 року на державному рівні прийнято більше 72 концепцій та 52 стратегій, механізм взаємоузгодження таких документів практично відсутній». Однак, якщо доктринальні акти державної кадрової політики відсутні, як і відповідні стратегії у досліджуваній сфері, то і про їх взаємозв'язок – говорити сьогодні недоречно.

**Висновки.** Отже, аналіз нормативно-правових документів, присвячених проблемним питанням державної кадрової політики та публічної служби, сприятиме напрацюванню пропозицій стосовно їх модернізації, виявленню інноваційних шляхів становлення та розвитку з урахуванням європейських стандартів.

Державна кадрова політика у сфері публічної служби не має на сьогодні сформованої єдиної системи нормативно-правового забезпечення, а тому є недостатньо ефективною. Прийняті керівні нормативно-правові акти у сфері дослідження позбавлені системної цілісності. Стратегічні правові акти у сфері державної кадрової політики на довгостроковий період – відсутні, натомість у стратегічних документах з питань реформування державного управління – представлені як окремі розділи.

Доктрина державної кадрової політики на сьогодні не розроблена. З-поміж засадничих нормативно-правових актів означеної сфери дослідження домінують закони щодо окремих видів служби, значно менше чинних стратегій і концепцій. Значна частина нормативно-правових актів, представлених на сайті НАДС з питань реформування державної служби, втратила часову та сутнісну актуальність.

З'ясовано, що головні компоненти державної кадрової політики у системі публічної служби, стратегічні напрямки її реформування повинні мати відповідне нормативно-правове забезпечення.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Баровська А.В. Оптимізація структури керівних документів державної політики : аналіт. доп. К. : НІСД, 2011. 88 с.
2. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с.
3. Іванченко Ю.Г. Державна кадрова політика. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6 : Державна служба. К. : НАДУ, 2011. 524 с.
4. Офіційний сайт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua>
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України : Указ Президента № 214/2020 від 05.06.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
9. Про службу в органах місцевого самоврядування : законопроект № 6504. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Про судоустрій та статус суддів : Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
11. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 195 с.
12. Стратегічний план діяльності НАДС на 2021–2023 роки. НАДС. 40 с.
13. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
14. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
15. Центр Разумкова. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (травень 2023 р.). URL : <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovstiv-ta-gromadskykh-diiachiv-traven-2023r>