

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

КЕНЗЕРСЬКА ЛІЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

**КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КРАЇН ЄС:
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:

НИНЮК ІННА ІВАНІВНА,

кандидат наук з державного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та публічного управління

від _____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ д.політ.н., доц. В. В. Бусленко

\

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	6
1.1. Правовий статус державного службовця	6
1.2. Професійне навчання та розвиток державного службовця	15
1.3. Взаємодія з громадськістю та комунікації	18
1.4. Гендерний підхід у державному управлінні	21
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ РОЗБУДОВИ ЄС У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	36
2.1. Загальна процедура формування інструментів інституціональної розбудови ЄС	36
2.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX	42
2.3. Співробітництво з програмою SIGMA	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	48
3.1. Адаптація кадрової політики в органах державної влади до зарубіжного досвіду	48
3.2. Удосконалення процесу управління якістю кадрового забезпечення в державному управлінні	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	84

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- АОП – аспектно-орієнтоване програмування;
- ВРУ – Верховна Рада України;
- Генеральна угода – генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально економічної політики і трудових відносин в Україні;
- Державна соціальна програма – Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- ЕКОСОР – Економічна і соціальна рада ООН;
- ЄС – Європейський Союз;
- ЗУ – Закон України;
- ІРА – інструмент перед вступної допомоги;
- ІС – інтегрована інформаційна система;
- КЛДЖ – Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок;
- КМУ – Кабінет Міністрів України;
- МОП – Міжнародна організація праці;
- НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;
- ООН – Організація Об’єднаних Націй;
- РЄ – Рада Європи;
- РНП – річна національна програма;
- ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади;
- CEDAW – міжнародний договір, прийнятий у 1979 році Генеральною Асамблеєю ООН;
- ENI – Європейського інструменту сусідства;
- HRMIS – інтегрована інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах;
- SIGMA – програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту;
- TAIEX – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією;
- Twinning – інструмент інституційного співробітництва Європейського Союзу між державними органами країн-членів ЄС та країн-бенефіціарів, які отримують технічну допомогу.

ВСТУП

Актуальність теми. Вважаємо, що сучасна державна служба має орієнтуватися на задоволення інтересів громад, а професійні державні службовці – стати важливою основою для якісного впровадження реформ в Україні та належного функціонування органів державної влади.

Беззаперечним фактом є те, що актуальною залишається проблема формування нового покоління державних службовців, здатних виконувати професійну діяльність у сучасних умовах незалежності та глобальної кризи, коли система державної служби має серйозні виклики і вимагає нових підходів і пошук сучасних ефективних рішень у сфері державного управління та державної служби.

Слід зазначити, що сьогоднішньому етапі основними напрямками побудови ефективної системи державної служби є:

- запровадження ефективної системи управління персоналом та залучення кваліфікованих кадрів неможливо без прозорого і відкритого конкурсного відбору;

- розробка системи нематеріальної мотивації;

- розвиток професійної освіти, а саме запровадження системи управління талантами на державній службі, збільшення ринку надання освітніх послуг шляхом залучення суб'єктів надання освітніх послуг у сфері освіти всіх форм власності, стимулювання самоосвіти;

- розвиток організаційної культури на державній службі на основі цінностей досягнення результату, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій, удосконалення нормативно-правової бази.

Сучасна державна служба висуває особливі вимоги до керівників державної служби, насамперед, лідери інновацій, здатні організувати роботу таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність функціонування державного органу.

Мета роботи – розкрити зміст кадрової політики у сфері державної служби та державного управління, механізми інституційного забезпечення їх

акомодації до стандартів ЄС, підвищення професійного рівня державних службовців та роботи з інформування суспільства з питань євроінтеграції.

Реалізація мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття правовий статус державного службовця країн ЄС;
- визначити чинні та впровадження нових стандартів і процедур роботи державних службовців, діяльність органів державної влади на основі кращої світової практики;
- проаналізувати європейські стандарти належного управління у сфері державної служби країн ЄС;
- дослідити європейський досвід підготовки та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;
- висвітлити міжнародні зобов'язання та національне законодавство у сфері гендерної рівності;
- висвітлити взаємодію з громадськістю та комунікації у сфері державного управління.

Об'єкт дослідження – закономірності функціонування системи державного управління, принципи, методи і технології управлінської діяльності органів державної влади України та країн ЄС.

Предмет дослідження – формування та реалізація кадрової політики органів державної влади України з урахуванням зарубіжного досвіду.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових методів – аналіз і синтез, збір, обробка й аналіз матеріалів з даної тематики, метод узагальнення; спеціальні – системно-аналітичний та структурно-функціональний аналіз. Для аналізу нормативно-правових актів використано системно-аналітичний метод. Метод структурно-функціонального аналізу – дослідити європейські стандарти належного управління у сфері функціонування органів державної влади України та країн ЄС.

Метод аналізу й синтезу дав змогу встановити систему управління державною службою, структуру правового регулювання управління, компетенцію суб'єктів управління державною службою в країнах ЄС. У процесі

вивчення досвіду організації державної служби країн ЄС використано порівняльно-правовий метод.

Загалом у роботі широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли використовувані методи доповнюють один одного.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органами державної влади, їх керівниками та службами управління персоналом, у навчальному процесі при підготовці магістрів публічного управління та перепідготовці й підвищенні кваліфікації вищих керівних кадрів, сприятимуть удосконаленню управління державною службою.

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінки, з яких 69 сторінок – основний текст. Список використаних джерел містить 118 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Правовий статус державного службовця

На наш погляд, ефективна система державного управління є однією із основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права.

У 2016 р. КМУ схвалив Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 р. і затвердив План заходів з її реалізації, що відповідає європейським стандартам належного урядування. Основна мета реформи – «формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики» [23-24].

Водночас, одним із основних напрямів реформування державного управління є реформа державної служби та управління персоналом, яка передбачає забезпечення органів влади кваліфікованими і компетентними спеціалістами, здатними здійснювати реформи у пріоритетних напрямках.

У ЗУ «Про державну службу», розробленому за участю іноземних експертів, велика увага приділяється питанню «підготовки кваліфікованих спеціалістів з державного управління, а також визначає принципи, організаційні та правові заходи щодо забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби» [60].

Відповідно до ЗУ «Про державну службу», державна служба – це «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави» [60].

Державний службовець – це «громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті, отримує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює повноваження, встановлені на цієї посади, безпосередньо пов'язані з використанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [60].

На нашу думку, правовий статус держслужбовця як суб'єкта права, визначається змістом публічно-службових відносин, які відображені в Конституції України, ЗУ «Про державну службу», інших нормативно-правових актах і описується сукупністю прав, обов'язків, повноважень та обмежень.

Правовому статусу державного службовця присвячений розділ 2 ЗУ «Про державну службу», який «охоплює питання прав та обов'язків державного службовця, виконання завдань, політичної неупередженості та захисту прав на державну службу» [60].

Ключовим елементом правового статусу державного службовця є його права, які можна згрупувати за такими напрямками:

як людини і громадянина – «повага до особистості, честі та гідності, справедливе і ввічливе ставлення з боку керівництва, колег та інших осіб; участь у профспілках з метою захисту своїх прав та інтересів; участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій» [4];

пов'язані з проходженням державної служби – «чіткі посадові обов'язки; отримання потрібної інформації від органів державної влади та органів місцевого самоврядування; безперешкодний доступ до документів про проходження державної служби; професійне навчання; кар'єрне зростання» [4];

гарантують соціальний і правовий захист – «належні умови праці та її оплата; соціальне та пенсійне забезпечення; оскарження рішень про дисциплінарні стягнення; захист від переслідувань з боку державних органів; проведення службового розслідування для усунення безпідставних звинувачень чи підозр» [4].

Державні службовці також користуються правами, передбаченими положеннями про підрозділи та посадовими інструкціями. Зазвичай, вони стосуються питань службової діяльності держслужбовців, тобто порядку і правил їх взаємодії з іншими працівниками, підготовки документів, порядку їх проходження тощо. Надання більш широких прав державним службовцям на місцевому рівні допомагає більш ефективній реалізації обгрунтованих ініціатив та більш кращому виконанню державним органом своїх повноважень [32].

Іншою складовою правового статусу державного службовця є його обов'язки, які діляться на загальні та спеціальні. До загальних обов'язків належить: «дотримання Конституції України, реалізація законів та нормативно-правових актів, забезпечення ефективної роботи та сумлінне виконання завдань і функцій державних органів, своєчасне й точне виконання рішень державних органів та посадових осіб» [60]. Спеціальні обов'язки визначені у ст. 8 ЗУ «Про державну службу» [60].

Постанова КМУ «Про внесення змін до постанов КМУ від 25.03.2016 № 246 і від 22.07.2016 № 448», прийнята у 2020 р., врегулювала питання проведення конкурсів на зайняття посад в органах державної влади в умовах карантинних обмежень, а також оновила складову вимоги до компетенцій Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». З урахуванням цих змін оновлено вимоги до компонентів компетенції «Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки» і «Стратегічне бачення» [59].

Державний службовець тісно пов'язаний з державою, у зв'язку з цим щодо нього висуваються конкретні особливі вимоги: не здійснювати дій, які ведуть до підриву іміджу державної служби, брати участь у страйках, і навіть інших діях, які порушують діяльність державних органів.

Обов'язок не вчиняти дій, що заважають або ускладнюють роботу органів державної влади, залежить від посади державного службовця. Так, привселюдні заяви про неправильну політику КМУ, привселюдна критика Президента,

Прем'єр-міністра, Міністра, інших керівників органів влади несумісні зі статусом державного службовця.

У державних службовців немає права: «використовувати своє службове становище й знання документів з метою критики діяльності органів державної влади та їх посадових осіб; критикувати керівника та орган, у якому працює, з питань політики, яку проводить цей орган і посадові особи; звертатися до медіа, оскільки інформацію для преси можуть надавати лише уповноважені державні посадові особи» [90].

Якщо держслужбовець не погоджується з такою політикою, він має піти у відставку. Можна рекомендувати державним службовцям звертатися до вищих державних органів чи керівництва, зокрема до КМУ, для інформування про вияв недоліків, помилок чи зловживань службовим становищем у діяльності відповідного державної органу.

Державними службовцями можуть бути громадяни України, які мають 18 років, незалежно від національності, раси, політичних й релігійних переконань, статі, соціального статусу, достатку, проживання та вільно володіють державною мовою.

Міжнародні експерти наголошують, що держава несе відповідальність за створення «професійної, неупередженої та ефективної державної служби», яка має діяти відповідно до чинного законодавства та виконує не лише регуляторну функція, здійснює керівництво та управління.

Тому держава має забезпечити високий рівень освіти своїх працівників й однакові умови роботи у всіх органах державного управління. Тільки за таких умов можна досягти високого професіоналізму, стабільності та якісної роботи на усіх шаблях діяльності державної служби.

Зокрема експерти Програми SIGMA наголошують, що в кожній державі посади державних службовців мають бути відокремлені від посад інших категорій працівників бюджетної сфери.

На думку міжнародних експертів, існування сучасної професійної системи державної служби в демократичному суспільстві можливе лише за виконання таких умов:

розмежування публічної та приватної сфери – «державна служба як сфера суспільних відносин, де переважає суспільний інтерес, вільна від будь-якого втручання приватних інтересів; регулювання цих відносин здійснюється за спеціальними правовими принципами» [52];

розмежування політики та управління – «державне управління складається із двох взаємопов'язаних, але різних за змістом, джерелами законності та логікою існування частин; політика базується на суспільній довірі, а управління – на кваліфікації і професіоналізмі державних службовців» [52];

індивідуальна підзвітність державних службовців – «високоосвічені державні службовці з управлінськими здібностями, при цьому права, обов'язки та відповідальність кожного з них і компетенція органу, де вони працюють, чітко визначені відповідними актами; законодавством визначено орган, якому необхідно звітувати за кожне адміністративне рішення; гарантія робочих місць, адекватна заробітна плата і стабільність, чітко визначені права та обов'язки державних службовців; кожен державний службовець впевнений у стабільності кар'єри й у тому, що він захищений від політичного втручання» [52];

добір і просування по службі на основі заслуг та вмінь – «просування по ній і застосування заходів заохочення базується на професійних якостей і заслуг, а не суб'єктивній думці керівника; забезпечується відбір найкращих кандидатів, виключаються протекціонізм і кумівство» [52].

У той же час, держави-члени ЄС запровадили різні підходи до державної служби, які зазвичай сягають своїм корінням в історію їх держав і зазнають значних змін з плином часу.

У ряді країн існують системи державної служби, які охоплюють кожного працівника державного органу та мають широку концепцію управління державної службу.

Європейські стандарти належного управління сформульовані експертами програми SIGMA та викладені у «Принципах державного управління». Ця система принципів і критеріїв оцінки державного управління «ґрунтується на міжнародно визнаних принципах належного врядування таких, як: підзвітність, надійність, передбачуваність, участь, відкритість, прозорість, ефективність та результативність» [32].

Згідно з Принципами державного управління, існує сім основних принципів, що характеризують існування та функціонування державної служби, а саме: «повноваження державної служби достатні, чітко визначені та застосовуються на практиці; створено й запроваджено правові основи професійної державної служби; організаційна структура забезпечує ефективне управління людськими ресурсами; конкурс на державну службу відбувається з урахування знань і заслуг та неупередженого ставлення до учасників; критерії для пониження чи звільнення державних службовців є чіткі; не допускається політичний вплив на керівників державної служби; система оплати праці справедлива і прозора та побудована на класифікації посад; гарантується професійний розвиток державних службовців; включає постійне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності та кар'єрне зростання на засадах неупереджених і прозорих критеріїв та заслуг; введені заходи щодо сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі» [48].

Проголошення Україною курсу на євроінтеграцію і необхідність виконання критеріїв і вимог, висунутих до кандидатів на вступу до ЄС, поставлені на перший план завдання створення високопрофесійної державної служби як ключового елементу ефективної системи державного управління, що вимагало врахування досвіду розвинутих країн під час обґрунтування параметрів моделі державної служби відповідно до вимог сучасного етапу державотворення.

Аналізуючи досвід розвинених країн, слід зазначити, що законодавством передбачається, право державних службовців на «рівний доступ до державної

служби; дії в рамках, встановлених для нього повноважень з дотриманням діючих адміністративних процедур; отримання гідної оплати праці; відшкодування витрат, пов'язаних із виконанням державно-службових повноважень; отримання соціального та пенсійного забезпечення; відпочинок; захист інтересів державних службовців; участь у підготовці рішень, які зачіпають їх інтереси; ознайомлення зі своєю особою справою» [13].

Останнє є найважливішим правом державного службовця, у зв'язку з чим, це положення передбачене у законодавстві про державну службу більшістю країн.

Як приклад, у Франції «працівник, який притягається до дисциплінарної відповідальності, має право на отримання своєї особої справи, а також право на допомогу обраних ним захисників» [12]. У Німеччині – «має право на доступ до своєї особої справи, а також до інформації про скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності, до моменту внесення в особової справи» [13].

Відповідно до законодавства європейських країн (Великобританія, Франція, Німеччина, Болгарія, Польща) державний службовець обов'язково має: дотримуватися законодавства про держслужбу та державну таємницю; відповідати вимогам професійної та службової поведінки; бути лояльним до держави та не критикувати державну політику; уникати конфлікту інтересів; знаходити компроміс у взаємовідносинах з колегами; не дискредитувати держслужбу своєю діяльністю; бути чесним, неупередженим, стриманим у політичних питаннях; бути відданим вищим моральним принципам і державі; сумлінне виконання свої обов'язки; розкривати випадки корупції у разі їх виявленні [13; 42].

Водночас, законодавством багатьох зарубіжних країн (Великобританія, Італія, Канада, Киргизія, Німеччина, Франція, Японія) передбачено перелік обмежень, щодо статусу державного службовця, а саме заборону на: суміщення посад; підприємницьку діяльність; участь у страйках; використання свого службового становища для втручання або вплив на результати виборів чи на висування кандидатів [13; 42].

Водночас, держслужбовець не має права: «займатися іншою оплачуваною та підприємницькою діяльністю особисто або через довірених осіб, крім педагогічної, наукової та іншої творчої діяльності; входити до складу органів управління комерційної організації; бути повіреним чи представником у справі третіх осіб в органі, якому працює або який безпосередньо підпорядкований; використовувати кошти, інше державне майно і службову інформацію в неслужбових цілях; отримувати гонорари за публікації й виступи, підготовка яких входить до його службових обов'язків; одержувати від фізичних та юридичних осіб винагороди, пов'язані з виконанням посадових обов'язків, в тому числі і після виходу на пенсію; самовільно приймати нагороди, почесні і спеціальні звання інших держав, за винятком наукових звань; користуватися пільгами чи перевагами, не передбаченими законом у зв'язку зі своїм службовим становищем; використовувати своє службове становище в інтересах політичних партій, громадських (релігійних) об'єднань» [95].

Не зважаючи на відмінності у підходах різних країн до формування організаційної культури державних службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою та порушенням закону.

Комітет міністрів РЄ, керуючись Рекомендацією Комітету міністрів РЄ щодо статусу державних службовців в Європі, рекомендує Урядам держав-членів прийняття, відповідно до національного законодавства та принципів державного управління, кодексів поведінки державних службовців на основі Модельного кодексу поведінки для державних службовців [94].

Основні вимоги Кодексу – «перевірка доброчесності кандидата на держслужбу, а також контроль за дотриманням етичних вимог» [94]. Особливість Кодексу – «акцент на взаємність обов'язків державних службовців і осіб, які контролюють їх діяльність або здійснюють керівництво» [94].

Основні положення Кодексу поведінки державних службовців включають: «суспільні інтереси вище власних; не підривати довіру суспільства до державної служби; зобов'язаний повідомляти про порушення Кодексу; не

повинен вимагати подарунки та приймати їх; не повинен зловживати службовим становищем; після звільнення забороняється розголошувати службову інформацію» [94].

Ми вважаємо, що розвиток України як успішної та процвітаючої країни Європи потребує реалізації комплексних і системних реформ державного управління. Для ефективної реалізації цих реформ велике значення має питання формування нового покоління державних службовців, які мають стати головними учасниками формування і реалізації державної політики.

Держслужбовець відіграє одну із головних ролей у системі державного управління, оскільки спрямовує свою службову діяльність на виконання завдань, функцій та повноважень держави. Від професіоналізму та прозорості дій державних службовців залежить авторитет держави, її конкурентоспроможність на міжнародній арені та ступінь задоволення законних інтересів громадян.

Варто зазначити, що найчастіше реалізація реформ державної служби в Україні тісно пов'язана із реформою на законодавчому рівні статусу держслужбовця. Адже становлення України як демократичної, соціально-правової держави, а також інтеграція до ЄС неможливе без принципово нової державної служби.

Слід звернути увагу на те, що подальший розвиток держави залежить від того, наскільки система та організація державної служби відповідає потребам і характеру сьогодення. Оскільки, соціально-економічний і культурний розвиток держави залежить від професіоналізму державних службовців. Тому держава вважає за необхідне забезпечити гідний рівень освіти своїх співробітників та гарантує однакові вимоги до стандартів роботи в усіх органах державного управління. Тільки за таких умов можливо досягнути професіоналізму, стабільності та якості в усіх сферах діяльності державної служби.

1.2. Професійне навчання та розвиток державного службовця

На нашу думку, проблема професійної зростання державних службовців в умовах управлінської реформи в Україні є одним з центральних завдань у системі державного управління та державної служби. Її складовою – фахова підготовка державних службовців. Все це вимагає запровадження більш сучасних форм навчання, які у постійному зростанні вимог до професійної підготовленості державних службовців. Проте сучасна система професійного навчання вимагає удосконалення нормативно-правового забезпечення, розривом між періодичністю навчання й стрімкими темпами змін, посиленням вимог до рівня професіоналізму тощо. основних

Вивчення досвіду розвинених країн є однією з умов забезпечення того, щоб підготовка управлінських кадрів органів влади відповідала зростаючим потребам суспільства. Мета – її оцінка та можливість реалізації в Україні. Заслуговує уваги зарубіжний досвід, у якому зазначається, що основними факторами забезпечення системної освіти чиновників є: «мета й цілі навчання; нормативно-правове забезпечення роботи держслужби, її професіоналізація; обсяги та прозорість фінансування освіти; система установ, що надають освітні послуги; статус, порядок відбору та оплати праці викладачів; принципи та механізми формування змісту навчання, розробки та реалізація навчальних програм» [92].

Варто наголосити, що у кожній країні існують певні системи професійної підготовки державних службовців, де навчання вбільшості здійснюється у спеціальних навчальних закладах, які часто мають більш високий статус, ніж звичайні навчальні заклади.

Зокрема, у світі розрізняють відкриту та закрити системи організації державної служби. Отже, до:

відкритого типу (США та Великобританія) – «застосовується методика оцінки показників діяльності, система заслуг як критерій для просування по службі та існує можливість звільнення за неефективні показники діяльності» [92];

закритого типу (Німеччина, Франція) – «характеризується ієрархічністю функціонування системи державної служби з чітко унормованих компетенціями кожного рівня держслужби і твердо закріпленими принципами посадової субординації; високим соціальним статусом державного службовця; кар'єрний ріст та заробітна плата залежить від стажу і посади» [92].

Як показує світова практика, англосаксонська та американська моделі є значущими та ефективними підходами до побудови моделі системи професійної підготовки державних службовців. Їх особливості

англосаксонський підхід (Великобританія) – «професійний розвиток управлінського персоналу здійснюється переважно на робочих місцях шляхом розвитку системи наставництва з використанням дистанційного навчання. Варто зазначити, що така програма, реалізується як стратегія професійного розвитку працівників. Термін навчання – це довгостроковий період самої програми, який розрахований на 3-5 років» [42; 92];

американська модель (США) – «системний підхід у процесі оцінки рівня підготовки кандидатів на керівні посади, розробка та впровадження нових більш ефективних методів, зокрема механізм відбору кадрів. Заснований на «системі заслуг», тобто набір повинен здійснюватися з кваліфікованих осіб і, по можливості, з різних верств суспільства. Відбір кандидатів має здійснюватися виключно на основі здібностей, знань і професійної підготовки, а також на основі чесного й відкритого конкурсу» [42; 92].

Не секрет, що сьогодні в Україні як основа підготовки державних службовців використовується французька модель, адаптована до національної системи. Вказана система професійної підготовки забезпечує набуття кожним державним службовцем ґрунтовних знань у сфері державного управління, професійної культури, компетентності, професіоналізму, уміння комунікувати як усередині управління, так і з громадянами, споживачами державних послуг, що є важливим у сучасних умовах.

Насамперед, на відміну від інших країн Західної Європи, особливістю державної служби Франції є її цілісність і стабільність. У Франції вищі керівні

посади можна посісти лише за наявності належної освіти. Зміна політичних лідерів зумовлює машинальну заміну лише чиновників вищих рангів, що гарантує стабільність й забезпечує наступництво у роботі державних службовців [12].

Варто зазначити, що доцільно постійно вивчати моделі підготовки державних службовців у зарубіжних країнах з метою використання передового досвіду формування та реалізації державної політики в Україні. Досить цікавим є досвід Німеччини, де «державні службовці готуються за такими критеріями: для початківців; за спеціальністю та посадою; з метою переходу до служби вищого рівня; для керівників» [42].

Запозичення такого досвіду для України може послужити забезпеченню відповідного рівня кваліфікації працівника, що є неодмінним чинником при прийнятті на посаду, а також його адаптації, що спрямована на підготовку службовців до змін, а саме у плані збереження чи підвищення кваліфікації, отриманої на посаді та дає необхідні знання для кваліфікованої роботи.

Водночас, в Україні організовано та вдало діє система підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Поряд із існуючими досягненнями є певні недоліки, зокрема, які пов'язані з організацією функціонування закладів вищої освіти як компонентів системи підвищення кваліфікації. При вдосконаленні системи освіти державних службовців необхідно враховувати зміни, що відбуваються у різних сферах суспільних відносин нашої країни, та велике значення адаптації інституту державної служби України до стандартів ЄС.

1.3. Взаємодія з громадськістю та комунікації

На наш погляд, для розвитку України як правової, демократичної і соціальної держави необхідне рівноправне партнерство та залучення громадян до формування і реалізації державної та регіональної політики.

З метою створення сприятливих умов для розвитку громадського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості та органів державної влади, органів місцевого самоврядування, задоволення суспільних інтересів із застосуванням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації затверджено Національну Стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [73].

Водночас, громадянське суспільство є представником та захисником інтересів і різних соціальних груп та громадян. Воно здатне зробити ваговитий внесок у сталий розвиток держави шляхом: надання соціальних послуг, поліпшення бізнес-середовища, протидії корупції, сприяння прозорості діяльності органів публічної влади, реалізації інших суспільно корисних проєктів. Інститути громадянського суспільства в Україні відіграють активну роль у сприянні відновленню територіальної цілісності та розбудові миру.

Національна стратегія розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 рр. цілеспрямована на визначення комплексу взаємопов'язаних стратегічних завдань держави щодо сприяння розвитку громадянського суспільства до 2026 р. [73].

В основі діяльності держави у сфері розвитку громадянського суспільства органи державної влади мають створити сприятливі умови для розвитку громадських ініціатив, використовувати прозорі механізми підтримки діяльності інститутів громадянського суспільства та запровадити інструменти участі громадськості в прийнятті та виконання державних рішень.

Співпраця органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства на всіх етапах має базуватися на: аналізі стану реалізації державної політики у відповідній сфері та визначення тенденцій, вивчення проблем, розробці варіантів їх вирішення, розробці проєктів рішень, їх реалізації та моніторингу впровадження, оцінка ефективності.

Протягом 2019-2023 рр. значно зросла кількість інститутів громадянського суспільства. За даними Держстатистики України, зросла кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами ведення

роботи: «громадські організації – на 22149 (з 70321 – у 2019 р. до 92470 – на 2024 р.), громадські спілки – на 1122 (з 753 до 1875), благодійні організації – на 4428 (з 15384 до 19812), релігійні організації – на 3390 (з 23261 до 26651), творчі спілки (інші професійні організації) – на 38 (з 279 до 317), професійні спілки та їх об'єднання – на 2392 (з 26321 до 28713), органи самоорганізації населення – на 234 (з 1415 до 1649)» [46].

Вважаємо, що сьогодні інститути громадянського суспільства діють у більшості публічних сфер, а саме, у сфері захисту прав людини, надання різних послуг, здійснення благодійної та волонтерської діяльності, виконання освітніх, культурних і наукових проєктів, захист довкілля, аналіз реалізації державної політики, моніторинг діяльності органів влади, провадження антикорупційної діяльності тощо.

На виконання рішень Президента України та КМУ, починаючи з 2007 р., відбувається становлення окремого напрямку державної політики, спрямованого на створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства. Цьому сприяє реалізація Національних стратегій сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 рр. та 2021–2026 рр. дало змогу розвитку громадянського суспільства [73].

Слід зазначити, що актуальним залишається питання належного застосування механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики на національному та місцевому рівнях, вирішенні питань місцевого значення. Крім того, потребує вдосконалення механізм реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства, а саме щодо: «визначення чітких стратегічних завдань; зміцнення взаємозв'язку між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства; посилення інституційної спроможності органів виконавчої влади у питаннях налагодження комунікацій з громадськістю; налагодження взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у процесі виконання державної політики» [112].

На основі вищевикладеного, ми приходимо до висновку, що взаємодія з громадськістю є важливою складовою діяльності органу виконавчої влади, яка включає зворотній зв'язок, реагування громадськості на поточну державну політику, забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органу влади. Відповідає принципам, визначеним у Керівних принципах РС щодо участі громадськості в процесі прийняття політичних рішень та Кодексах найкращих практик участі громадськості в процесі прийняття рішень.

З метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання їм можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів державної влади, налагодження системного діалогу між органами державної влади та громадськістю затверджено Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики.

Водночас, Консультації з громадськістю організовує і проводить орган виконавчої влади, який є ключовим розроблювачем проекту нормативно-правового акту або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері життя держави.

1.4. Гендерний підхід у державному управлінні.

Незаперечною є думка проте, що питання гендерної рівності посідають центральне місце в системі прав людини та є одним із пріоритетів розвитку суспільства. На сучасному етапі економічне зростання, стабільний розвиток і мирне співіснування безпосередньо пов'язані з вирішенням питання рівноправності жінок і чоловіків. Забезпечення гендерної рівності є не лише питання соціальної справедливості, а й ресурсом соціально-економічного розвитку.

Водночас, міжнародно-правовий механізм захисту прав жінок лежить в основі статті 1 Статуту ООН, яка зобов'язує держави поважати всіх людей незалежно від статі. Прийнято низку міжнародно-правових документів, які

сформували та продовжують формувати сучасний стан розуміння та роботи у сфері гендерної рівності. Основні з них: «Європейська конвенція про захист прав людини та основних свобод» (1950); «Загальна декларація прав людини (1948); Конвенція про політичні права жінок» (1952); «Конвенція про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок» (1979); «Декларації про викорінювання насилля щодо жінок» (1993); «Декларація та Платформа дій, прийняті на четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок» (1995); «Європейська соціальна хартія» (1996); «Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад» (2006); «Цілі сталого розвитку 2015–2030 роки» (Порядок денний для сталого розвитку – 2030); «Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018–2023 роки» та інші.

Важливо, що переважна більшість документів ратифікована Україною, а тому є частиною наших зобов'язань.

Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, прийнята у 1979 році Генеральною Асамблеєю ООН, часто називають міжнародний «білль про права жінок». У 2020 р. Конвенцію ратифікувало 185 країн. Україна підписала Конвенцію у липні 1980 р., ратифікувала – у грудні 1980 р., а Факультативний протокол до Конвенції – у червні 2003 р. [36].

Конвенція містить положення, що вимагають усунення дискримінації за статтю для реалізації громадянських, політичних, економічних, соціальних та культурних прав. Вона охоплює більшість сфер життя жінок та дівчат – від освіти до працевлаштування та охорони здоров'я, від політичних прав до сімейного життя, від торгівлі людьми до сільських жінок, від законотворчості до розробки політики. По суті, Конвенція є міжнародним договором у сфері прав людини, який має бути інкорпорований в національне законодавство як вищий стандарт прав жінок.

Факультативний протокол до Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації жінок є додатковою угодою до Конвенції, яка дозволяє країнам-членами визнавати компетенцію Комітету CEDAW розслідувати скарги приватних осіб. Цей Комітет був створений для контролю за виконанням

Конвенції, в також уповноважений давати загальні рекомендації щодо неї, розглядати звіти, подані державами відповідно до Конвенції.

Як наслідок, станом на березень 2020 р. Факультативний протокол підписали 80 країн і 114 країн-учасниць. Позитивний вплив Конвенції втілюється в тому, що за її прикладу держави розвивають своє внутрішнє законодавство у сфері захисту прав жінок, покращують рівень допомоги постраждалим від насильства, відповідно карають злочинців та зменшують безкарність за такі злочини. Зокрема, у 2007 р. у відповідь на епідемію насильства проти жінок в Мексиці, під тиском міжнародної спільноти, на основі Конвенції та рекомендацій Комітету CEDAW, було прийнято ЗУ «Про доступ жінок до життя, вільного від насильства». У 2001 р. під час судовому розгляді справи про зґвалтування у Танзанії, посилаючись, зокрема, на Конвенцію, суддя відхилив аргументи відповідача про те, що викрадення та зґвалтування жінки підпадають під визначання традиційного шлюбу до місцевих звичаїв. У 2005 р. Нідерланди розробили нове законодавство про боротьбу з торгівлею людьми у відповідь на запит Комітету CEDAW минулого року, а в 2006 р. – розпочата кампанія, щоб привернути увагу до небезпек та наслідків цієї проблеми. І таких прикладів досить багато [92].

Відповідно до статті 18 Конвенції Україна готує і подає на розгляд Комітету CEDAW періодичні доповіді про виконання положень Конвенції.

Пекінська декларація та Платформа дій, прийняті 189 країнами, є всеосяжною та трансформаційною глобальною програмою для досягнення гендерної рівності та розширення можливостей жінок та дівчат. Вона проголошує розширення прав і можливостей жінок та їх повну участь на основі рівності в усіх сферах життя суспільства, включаючи участь у процесі прийняття рішень і доступ до влади. Рівні права, можливості та доступ до ресурсів, рівний розподіл сімейних обов'язків між чоловіками і жінками та гармонійне партнерство між ними визначаються як ключ до їх добробуту та добробуту їх сімей, а також для зміцнення демократії. Відображає нерозривний зв'язок між миром на місцевому, регіональному і глобальному рівнях із

просуванням жінок як впливової сили в управлінні, розв'язанні конфліктів та просуванні міцного миру на всіх рівнях.

Варто наголосити, що ще у вересні 1995 р. Україна приєдналась до Декларації. За результатами аналізу отриманого прогресу та викликів, які сталися в Україні за останні п'ять років, держава у 2019 р. підготувала Національну доповідь України з виконання Пекінської декларації та Платформи дій, а громадські організації – Національний паралельний звіт про виконання Пекінської декларації та Платформи дій.

Після прийняття Декларації тисячоліття у 2000 р. на Саміті тисячоліття гендерні питання були включені до Цілей розвитку тисячоліття. У 2015 р. у рамках 70 сесії Генеральної Асамблеї ООН відбувся Саміт ООН з ухваленням Порядку денного розвитку на період після 2015 року – «Порядок денний для сталого розвитку – 2030». У цьому документі проголошено новий план дій, спрямований на виведення світу на шлях сталого та стійкого розвитку. У Порядку денному для сталого розвитку – 2030 визначається, що права людини відіграють головну роль у розвитку, а гендерна рівність є необхідною умовою досягнення Цілей сталого розвитку. Особливу увагу приділено вирішенням проблем нерівності та дискримінації.

Забезпечення гендерної рівності було включено до індикаторів Національного Плану Дій «Цілі сталого розвитку України». Указом Президента України від 30.09.2019 затверджено Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р., які передбачають «забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат» [115].

У жовтні 2000 р. Рада Безпеки ООН прийняла Резолюцію 1325 «Жінки, мир, безпека». Резолюція визнає «непропорційний і унікальний вплив збройних конфліктів на жінок» і наголошується на «необхідності повноцінної активної участі жінок як суб'єктів у питаннях миру і безпеки» [68]. Резолюція зобов'язує держави-члени ООН залучати жінок у всі аспекти побудови миру. Україною прийнято та оновлено Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 р.

Окремо варто звернути увагу на основні міжнародні норми та стандарти у сфері праці. МОП виконує унікальну нормотворчу функцію, конвенції МОП – правовим документом. Після ратифікації і набрання чинності конвенцією держави зобов'язані привести національне законодавство і практику у відповідність до положень конвенції, а також періодично звітувати про імплементацію конвенції у законодавство і практику.

Позитивним є те, що ще у вересні 2020 р. Україна отримала офіційний статус учасниці «Партнерства Біарріц» – міжнародної ініціативи рівних прав і можливостей для всіх. «Партнерство Біарріц» започатковане лідерами країн Великої сімки на саміті в м. Біарріці (Франція) 25.08.2019 під головуванням президента Франції. Мета ініціативи – посилити відповідальність «Великої сімки» та консолідувати зусилля інших держав щодо досягнення гендерної рівності.

Водночас, на особливу увагу заслуговує принцип рівності (заборона дискримінації) – один із принципів функціонування Європейської спільноти і ЄС. Принцип рівності також закріплено в Хартії основних прав ЄС, зокрема у статті 21, яка забороняє будь-яку дискримінацію, та статті 23, яка гарантує рівність між чоловіками та жінками в усіх сферах життя.

В Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, посилюють діалог та співробітництво щодо забезпечення гендерної рівності. Співробітництво у цій сфері «передбачає досягнення таких цілей, як: забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для чоловіків та жінок у сфері зайнятості, освіти та навчання, економічної та суспільної діяльності, а також у процесі прийняття рішень; подолання дискримінації в усіх її формах та проявах» [109].

Насамперед, Європейська конвенція з прав людини – основний європейським документом з прав людини, вона Гарантує права та свободи, які поширюються на кожного, хто перебуває під юрисдикцією держав-членів РЄ. У травні 2006 р. Рада європейських муніципалітетів і регіонів представила

суспільству Європейську хартію з питань рівності між жінками та чоловіками. Згідно з цим документом, органи місцевого самоврядування зобов'язанні використовувати свої повноваження для досягнення більшої рівності своїх громадян [22].

Виконання принципів гендерної рівності було підсилено створенням Європейського інституту з питань гендерної рівності, метою якого є «інтегрувати принципи рівності в політику ЄС та держав-членів, подолати дискримінацію за ознакою статті та сприяти підвищенню обізнаності громадян з питань гендерної рівності» [22].

У Стамбулі в 2011 р. було прийнято Конвенція РЄ про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами, або Стамбульська конвенція, яка внесла значний вплив на розвиток європейського та міжнародного права у сфері гендерної рівності.

Слід зазначити, що Україна підписала Стамбульську конвенцію в 2011 р., але досі її не ратифікувала. Стамбульська конвенція – «революційний документ, оскільки це перший міжнародний-правовий акт, який стосується саме насильства щодо жінок. Стамбульська конвенція надає країнам-учасникам комплексну правову базу, стратегії та заходи, засновані на передовій практиці, для запобігання та боротьби з домашнім насильством щодо жінок» [34].

Водночас, трансверсальна програма гендерної рівності спрямована на забезпечення та впровадження стандартів гендерної рівності державами-членами. Ця програма передбачає, що всі органи РЄ повинні підтримувати та сприяти досягненню цілей Стратегії, зокрема, заохочувати їх проявляти ініціативу відповідно до мандату, беручи до уваги їх статус та ресурси.

Ратифікація цих угод призвела до адаптації національних законодавств до міжнародних норм. Без цього формування та впровадження ідей культури рівності на глобальному рівні було б неможливим. Сьогодні гендерними питаннями опікуються не лише уряди держав, а й усі міжнародні фінансові інституції.

Водночас, норми міжнародних документів щодо забезпечення засад гендерної рівності реалізуються неповною мірою. Це пов'язано з браком плідних національних механізмів захисту від дискримінації за ознакою статі. Варто зазначити, що без політичної волі керівництва держави та активної підтримки суспільства, розробка та впровадження заходів, спрямованих на досягнення гендерної рівності, не набули б такої сили та масштабу.

На наш погляд, державна політика України спрямована на створення умов для забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя, подолання всіх форм дискримінації, реалізації можливостей жінок і чоловіків у сфері суспільного та приватного життя. При цьому гендерна політика формується та реалізується з урахуванням міжнародних документів.

Конституція України є основним документом України, у якій закріплено рівність прав жінок і чоловіків та спрямовано на реалізацію ними своїх прав і можливостей.

У статті 24 Конституції України чітко зазначено, що «громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом» [40]. Люди не можуть мати переваг чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Дана стаття присвячена ліквідації дискримінації жінок в Україні та наголошує на тому, що рівність прав жінок і чоловіків реалізується шляхом наданням їм рівних можливостей у суспільно-політичній та культурній діяльності, у здобутті освіти, в роботі та оплаті праці.

Слід зазначити, що у 2005 р. було прийнято ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», що стало важливим етапом розвитку національного законодавства у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. З метою приведення у відповідність до прийнятого ЗУ, внесені зміни до інших законів, а також прийнято відповідні нормативно-правові акти, спрямовані на розвиток національного механізму забезпечення рівних прав і можливостей [62].

Водночас, Указом Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» передбачено «покладання обов'язків із забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків на одного із заступників міністрів, керівників інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також визначив їх повноваження у цій сфері» [55].

З метою систематизації підходів і забезпечення послідовності та стабільності в діяльності державних органів щодо забезпечення рівних прав і можливостей усіх громадян у 2012 р. прийнято ЗУ «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [64]. Забороняється дискримінація з боку органів публічної влади, посадових та юридичних осіб публічного та приватного права, а також фізичних осіб. Крім того, у цьому законі закріплені повноваження Омбудсмена запобігання та протидію дискримінації у приватній сфері, звернення до суду із заявами про дискримінацію з метою захисту суспільних інтересів [64].

Заслуговує на особливу увагу прийнятий у 2014 р. ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії дискримінації» визначення «дискримінації» приведено у відповідність до статті 1 Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Нове визначення дискримінацію трактує як ситуацію, «...за якої особа та/або група осіб за їх ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, встановленій цим Законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними» [57].

Варто зауважити, що Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми

державами-членами, з іншої сторони зобов'язує до гарантування рівних можливостей для жінок та чоловіків у основних сферах життєдіяльності.

Підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку держави, в Україні затверджені Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р., серед напрямів яких передбачено забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат [87].

Гендерно-орієнтована політика та рівний доступ жінок і чоловіків до прийняття рішень на державному рівні гарантує однакове представлення інтересів різних суспільних груп. Досягненню цієї мети сприяє такий інструмент залучення жінок у політику, як гендерні квоти, які є як законодавчими, так і добровільними. Слід зазначити, що квоти є одним із інструментів «позитивних дій» [75].

Отже, ЗУ «Про політичні партії в Україні» запроваджено 30 % добровільної гендерної квоти у виборчих списках кандидатів у депутати, але не передбачає жодних санкцій для партій-порушниць [14]. ВРУ у 2019 р. ухвалила новий Виборчий кодекс України, яким запроваджено механізми для забезпечення паритетного представництва жінок і чоловіків у виборних органах. У статті 154 чітко визначено, що «Під час формування загальнодержавного та регіональних виборчих списків партія повинна забезпечити присутність у кожній п'ятірці кожного виборчого списку чоловіків і жінок (не менше двох кандидатів кожної статі)» [14].

Боротьба з домашнім та гендерно зумовленим насильством є однією з найважливіших складових реалізації державної гендерної політики. У грудні 2017 р. ВРУ ухвалила ЗУ «Про запобігання та протидію домашньому насильству», де запропоновано інноваційний підхід до боротьби з цим негативним явищем у суспільстві [63].

ЗУ «Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України з метою реалізації положень Конвенції РЄ

про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами» [58] запроваджено кримінальну відповідальність за домашнє насильство. Зокрема, запроваджено кримінальну відповідальність «за вчинення систематичного насильства в сім'ї, яка тягне за собою покарання у вигляді позбавлення волі строком до 2 років» [58].

У жовтні 2018 р. Уряд затвердив Концепцію Державної соціальної програми запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі на період до 2025 р. [65]. Метою концепції є «забезпечення розбудови системи запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі відповідно до міжнародних стандартів» [65] і ЗУ «Про запобігання та протидію домашньому насильству» в умовах децентралізації та запровадження комплексних дій і заходів, спрямованих на зменшення масштабу такого явища [58].

Слід наголосити, що за останнє десятиріччя, сфера безпеки стала однією з пріоритетних для держави. Розпорядженням КМУ від 24.02.2016 № 113-р прийнято Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 р. [68].

За результатами проміжної незалежної оцінки, яке проводилось у 2017–2018 рр., було розширено коло виконавців та бенефіціарів. На виконання Національного плану дій 1325 прийнято галузеві плани та регіональні програми. До 20-ї річниці прийняття Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» в Україні прийнято другий Національний план дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року [68].

Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у секторі безпеки і оборони України – один із основних пріоритетних напрямів державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції, затверджених Річною національною програмою під егідою Комісії Україна – НАТО на 2020 р [76]. Документ передбачає інтеграцію гендерної складової у секторі безпеки і оборони України та інші сфери.

Передусім, серед пріоритетних завдань та заходів ВРУ у 2018 р. прийнято ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях» [56]. Реалізація Закону сприяє підвищенню рівня юридичного захисту жінок-військовослужбовців та збільшенню кількості жінок на військовій службі, зокрема і на вищих військових посадах.

Вдночас, вперше за майже 40 років після ратифікації Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, прийнято Національний план дій з виконання рекомендацій, які прописані в кінцевих зауваженнях Комітету ООН [62] з ліквідації дискримінації жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 р. Основною метою документа є подолання найбільш гострих проявів дискримінації щодо жінок і дівчат, а саме: «зниження рівня гендерно зумовленого домашнього насильства, забезпечення попередження його проявів та своєчасної допомоги потерпілим, розширення економічних можливостей жінок, участі у прийнятті рішень у політичному та суспільному житті» [62].

Зазвичай, з метою підвищення рівня дотримання принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя українського суспільства затверджено Державну соціальну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 р. Зокрема, документом передбачено: «удосконалення нормативно-правової бази; урахування гендерної квоти в програмах соціально-економічного розвитку; покращання механізму проведення гендерно-правової експертизи; розширення переліку статистичних показників за статтю; зменшення гендерного дисбалансу у сферах публічної служби та управління персоналом; удосконалення механізмів реалізації права на захист від дискримінації за ознакою статі; внесення гендерної складової до програми реформ» [65].

На всіх етапах реалізації Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. [24], передбачено реалізацію відповідних заходів щодо забезпечення гендерної рівності як складової засад державного управління. Стратегія спрямована, зокрема, на вирішення гендерного дисбалансу в сфері державної служби та управління людськими ресурсами.

Прийнятий у 2015 р. ЗУ «Про державну службу» визначає, що державна служба здійснюється з дотриманням принципу «забезпечення рівного доступу до державної служби – заборони всіх форм і проявів дискримінації, відсутності необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу» [60]. Отже, гендерний паритет на державній службі має постати збалансованою участю жінок та чоловіків у процесах державного управління.

Важливим напрямком реалізації гендерної політики є практичне впровадження гендерно орієнтованого бюджетування. У 2017 р. гендерне бюджетування вперше було включено до Стратегії управління державними фінансами на 2017–2021 роки [84]. На виконання Плану заходів з реалізації Стратегії Міністерство фінансів України затвердило Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі [67]. Це означає, що з 2019 р. усі міністерства та служби в Україні включено гендерні показники для підготовки бюджетних програм.

Як наслідок, з метою недопущення прийняття та появи нормативно-правових актів, положення яких не відповідають принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків схвалено Постанову КМУ «Питання проведення гендерно-правової експертизи», яка визначає «механізм проведення гендерно-правової експертизи законодавства та проєктів нормативно-правових актів в усіх сферах законодавства» [50].

Із внесенням останніх змін до Порядку проведення гендерно-правової експертизи розробник під час розроблення проєктів нормативно-правових актів повинен дотримуватись принципу забезпечення рівних прав і можливостей

жінок і чоловіків та вимог Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розробки нормативно-правових актів

З огляду на реалізацію низки галузевих реформ, актуальними є Методичні рекомендації щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ, затверджені Міністерством соціальної політики України. Визначено «алгоритм оцінювання ймовірних та наявних результатів або наслідків впровадження галузевої реформи на становище різних соціальних груп жінок і чоловіків» [66].

На наш погляд, сфера комунікації щодо питань, проблем і викликів у сфері гендерної рівності є надзвичайно важливою. Навіть у Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 рр. окреме місце відведено питанням гендерної рівності з метою «підвищення рівня поінформованості широких верств населення про європейські цінності та стандарти щодо правління права та поваги до прав людини і основних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах» [83].

Як наслідок, у 2020 р. КМУ схвалив Концепцію комунікації у сфері гендерної рівності, яка спрямована на «покращення розуміння сутності та завдань державної гендерної політики та сприйняття її як невід’ємної складової демократично-правової держави, подолання гендерних стереотипів у суспільстві, проявів гендерного насильства та запровадження рівності між чоловіками і жінками як стандарту українського суспільства» [81].

Отже, навіть з останніх нормативно-правових актів, видно, що Україна взяла на себе основні зобов’язання у сфері реалізації державної гендерної політики. Практична реалізація цих норм залишається визначним викликом. Одними зі шляхів вирішення є зміцнення національного гендерного механізму та практична інтеграція гендерного підходу в повсякденну роботу на різних рівнях виконавчої влади та в органах місцевого самоврядування.

Стратегії управління персоналом повинні базуватися на принципах рівності, партнерства, паритетності, відкритості, злагожденості, прозорості і

мати чітко виражений системний характер. У цьому контексті важливим є загальний рівень корпоративної культури установи. Саме вона встановлює ціннісні орієнтири та впливає, зокрема, на визначення гендерних ролей у колективі.

Звичайно, держава забезпечує дотриманням законодавства щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, протидії дискримінації у трудових відносинах, забезпечення рівних права і можливостей у працевлаштуванні, просуванні по службі, професійному навчанні. Україною ратифіковано відповідні Конвенції МОП. Ст. 24 та 43 Конституції України встановлено, що «не може бути привілеїв чи обмежень, зокрема, за ознаками статі, а рівність прав жінки і чоловіка забезпечується наданням рівних можливостей у праці та винагороді за неї, створенням державою умов для повного здійснення громадянами права на працю та гарантуванням нею рівних можливостей у виборі професії та роду трудової діяльності» [40].

Відповідно до статті 17 ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» роботодавець зобов'язаний дозволяти жінкам і чоловікам: «працювати на однакових умовах; можливість поєднувати трудову діяльність із сімейними обов'язками; однакова заробітна плата при рівній кваліфікації та умовах праці; вживати заходів щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці, унеможливлення та захист від проявів насильства за ознакою статі» [62].

Вважаємо, що заслуговує на увагу Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2023 рр. [19]. Зокрема, угода містить рекомендації щодо проведення гендерних аудитів. У 2019 р. були підготовлені пропозиції щодо проєкту закону з впровадження гендерного аудиту та планів гендерної рівності з урахуванням досвіду ЄС.

У Національному плані дій щодо реалізації, що прописані у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації жінок зазначено широке коло заходів для забезпечення принципу рівності на ринку праці – від

інформаційних кампаній, тренінгів для роботодавців та працівників, гендерних аудитів державних та приватних підприємств.

На нашу думку, основними сферами, в яких фіксують дискримінацію за ознакою статі у соціально-трудовах відносинах, є: нерівний доступ до професійного навчання, оплата праці, робочий час, тощо. Дискримінація в установах проявляється у різних формах: у вимогах до претендента в оголошеннях на вакансії – вік та стать, сімейний стан, сімейні обов'язки, діти, переслідування і тиску.

Основою заходів у сфері запобігання дискримінації на робочому місці є Методичні рекомендації щодо включення до колективних договорів та угод положень, що забезпечують рівні права та можливості жінок і чоловіків у трудових відносинах [66]. Документ передбачає додання до колективних договорів норм щодо створення рівних умов праці жінкам і чоловікам, які б забезпечували їх фактичну рівність на робочому місці та усунули дискримінацію за ознакою статі.

Водночас, чітке визначення неприпустимості такого явища, як сексуальні домагання на робочому місці, а також створення механізму протидії вимагає особливої уваги у сфері побудови системи управління людськими ресурсами.

У Конвенції МОП про викорінення насильства та домагань на робочому місці визначено термін «насильство та домагання у світі праці» як «неприйнятну поведінку, дії чи погрози як одноразові чи багаторазові, які призводять або можуть призвести до фізичної, психологічної, сексуальної або економічної шкоди. Під це поняття підпадають також прояви гендерного насильства та, зокрема, сексуальні домагання» [37].

Таким чином, директиви ЄС, які імплементовані Україною, визначають сексуальні домагання «як будь-які форму небажаної вербальної, невербальної чи фізичної поведінки сексуального характеру, метою або результатом якої є приниження гідності особи, зокрема, створення ворожого, образливого або принизливого середовища навколо нього» [38]. В Україні можливості оскарження у справах про дискримінацію регулюється ЗУ «Про забезпечення

рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Окрім загальних юридичних норм, якими гарантують захист від дискримінації за ознакою статі також є спеціальні норми, які забезпечують захист від таких домагань.

Слід зазначити, що якщо особа, повідомляє «про сексуальні домагання щодо неї, необхідно встановити, які саме дії були вчинені та чи містяться в діях ознаки злочину», передбаченого статтею 154 КК України «Примушування до вступу в статевий зв'язок» [41]. Якщо дії полягали у «недостойних виразах та жартах сексуального характеру, небажаних запрошеннях чи коментарях, дотиках чи поплескуваннях, принизливих та образливих для особи», то це є підставою для застосування норм ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» щодо сексуальних домагань і відшкодування завданої шкоди [62]. У цьому випадку ефективним механізмом є звернення до суду про відшкодування матеріальної чи моральної шкоди, завданої сексуальними домаганнями.

Вважаємо, що згідно статті 17 ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», доцільно інтегрувати гендерно-чутливі ініціативи до стратегії управління персоналом [62].

Зазвичай, важливим для формування культури гендерної рівності є протистояння та чітке визнання неприпустимості всіх форм і проявів дискримінації у сфері праці й зайнятості та подолання цих явищ, передусім, шляхом створення ефективною та відкритою для працівників системи управління людськими ресурсами. І як наслідок, в свою чергу, має стати одним із пріоритетних завдань особи, яка приймає рішення.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ РОЗБУДОВИ ЄС У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Загальна процедура формування інструментів інституціональної розбудови ЄС

Вважаємо, що аналізуючи роботу будь-якого державного органу, варто виділити два основних види діяльності, які існують паралельно – поточні процеси і проекти. Будь-яка діяльність потребує людей та ресурсів і відповідно вимагає планування і контролю. Основні відмінності між цими видами діяльності полягають у тому, що процеси є циклічними, мають повторюваний характер, а проекти спрямовані на досягнення унікальних цілей в певні терміни.

Проекти направлені на реалізацію певних змін всередині організації або зовні. Проект – це «низка заходів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей протягом певного періоду часу та з визначеним бюджетом» [88].

Водночас, програма має різне значення – «набір проектів, об'єднаних у рамках спільної комплексної мети/цілі; постійний набір ініціатив/послуг, які підтримують спільні цілі; галузева програма, яка визначається відповідно галузевою політикою уряду» [88].

Управління проектним циклом – «методологія для підготовки, впровадження та оцінки проектів та програм, заснована на принципах логічного рамкового підходу» [88]. Управління проектом – «сукупність заходів, спрямованих на підготовку та реалізацію проекту» [88].

Відповідно до методології, розробленої Європейською комісією, проектний цикл поділяється на «п'ять фаз – програмування; ідентифікація; рецептура; запровадження; оцінка» [111].

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проєкту, під час їх розробки та впровадження використовують методологію управління проєктами, чіткі адміністративні дії щодо прийняття рішень протягом реалізації проєкту.

Етап 1. «Програмування проєкту» – визначається проблемне поле, з'ясовується проблемна ситуація та описується соціальна проблема, яка вирішується у форматі проєкту.

Для цього проводиться аналіз макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях, щоб знайти незаперечні, чіткі сформульовані аргументи на користь обраної проблеми, визначаються перешкоди та можливості розвитку з врахуванням попереднього досвід вирішення проблеми, пріоритети розвитку політики та стратегії донорських організацій.

На цьому етапі необхідно виконати наступні кроки:

проведіть аналіз заінтересованих осіб – визначається спільна проблема або сприятливі умови розвитку з метою подальшого розподілу ресурсів; визначаються всі зацікавлені у проєкті групи; аналізуються результати та включаються в схему проєкту. Після збору та обробки інформації проводиться зустрічі зацікавлених сторін, у формі засідання робочої групи, метою є аналіз процесу розробки проєкту;

здійсніть аналіз проблем, побудуйте «Дерево проблем» – створюється група мозкового штурму (6–12 осіб) зацікавлених осіб, експертів та кінцевих споживачів; провадиться мозковий штурм, щоб визначити перелік проблем. Обговорюються з зацікавлені сторони (учасники) пріоритетні питання. Формується список проблем, будується діаграма «Дерево проблем». Визначаються проблеми;

визначте цілі, побудуйте «Дерево цілей» – ціль – це майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Будуючи «Дерево цілей», варто визначити, що робити і для чого: перетворити негативні проблем на позитивні, сформулюйте перелік жаданих і реальних цілей; перевірити правильність встановлення взаємозв'язків

між засобами і кінцевими досягненнями; перегляньте та уточніть формулювання цілей, додайте нові та видаліть цілі.

Заслуговує на увагу система визначення пріоритетних проблем, які здійснюються за допомогою оцінки. Для оцінки встановлюють критерії та присвоюють їм числові значення від мінімального до максимального, яке записують його у дужках. Результати оцінки записуються у матрицю рішень.

Проблеми оцінюють за визначеними критеріями і бали виставляються у відповідні графи. Потім оцінки критеріїв рахують за кожною проблемою, їх суму записують у стовпець. Проблема, яка набрала найбільшу суму, є пріоритетною і може бути обрана як вихідна.

Етап II. «Ідентифікація проєкту» – присвячений формуванню варіантів проєкту для вирішення проблеми, обраних на етапі програмування, вибору ідеї проєкту, визначення мети та цілей, які пов'язані з національними, регіональними чи галузевими пріоритетами, а також мають бути актуальними, досяжними і стабільними.

На цьому етапі починається формування логіко-структурної матриці та концепції проєкту.

Тому необхідно, щоб ідеї проєктів ґрунтувалися на пріоритетах і цілях, визначених у відповідному Стратегічному документі для країни. Для України це – Угода про асоціацію між Україною та ЄС [109]. Таким чином, мета проєкту (за умови фінансування Єврокомісії) має впливати з відповідних положень Угоди про асоціацію або відповідати цілі галузевої політики чи програми.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки: проводити консультації з ключовими учасниками, забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень; визначити ідеї проєкту, які відповідають пріоритетами розвитку регіону, країни, донора. За результатами виконання цього завдання має бути сформований список ідей. Визначення проєктних ідей здійснюється на основі логіко-структурної матриці, враховуючи вимоги доцільності, здійсненності та стійкості; вибрати ідеї та визначте мету і цілі проєкту; оцінить основні

атрибути системи якості проєкту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління [88].

Основними документами, які вимагає Європейська Комісія на цьому етапі, є: технічне завдання для попередніх ТЕО, що фінансуються Європейською Комісією; ідентифікаційний опис, що включає проєкт технічного завдання для ТЕО / вивчення проєкту; фінансова пропозиція для програми / проєктів.

Етап III. «Формулювання». – проєктна ідея перетворюється на проєкт, тобто проєктні ідеї розробляються і та розгортаються до стану плану діяльності і дій. Перевіряється досяжності і сталість результатів заходів, визначаються ризики та припущення. Бюджет проєкту розробляється на основі плану заходів/заходів, наведеного в часовому масштабі, з урахуванням обмежень ресурсів та вимог до якості.

Формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основні види оцінювання: політичний і програмний контексти; аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу; аналіз проблем; отримані уроки та аналіз поточних і запланованих ініціатив; вибір стратегії.

На етапі формулювання ідеї проєктів доводяться до стану плану дій та перевіряються на здійсненність і сталість. Створюється опис проєкту.

На цьому етапі доцільно виконати наступні кроки:

розробіть графік робіт проєкту – для розробки використовують логіко-структурну матрицю проєкту, з якої основні види робіт переносяться до графіка. Якщо в матриці основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом. Графік робіт складається з двох частин – лівої та правої. У лівій частині – перелік робіт та їх характеристика, відповідальні виконавці, а у правій – графічне зображення робіт у часу, з врахуванням тривалості та послідовності виконання;

заплануйте ресурси і витрати – визначення витрат і джерел фінансування відповідно до етапів графіка робіт та за результатами складання загального бюджету проєкту;

після завершення розробки бюджету проєкту здійснюється самооцінка забезпечення якості проєкту – включити відповіді на питання самооцінки в опис проєкту; у додатку розміщуються обґрунтування та копії документів; не ігноруйте самооцінку забезпечення якості проєкту;

після самооцінки та відповідного коригування проєкту написати анотацію проєкту – короткий опис проєкту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не зазначено у вимогах донора).

Етап IV. «Фінансування проєкту» – відбувається розгляд фінансової пропозиції та приймається рішення про фінансування проєкту. Усі процеси цього етапу – попередній розгляд, оцінювання, прийняття рішення про фінансування, здійснюються донором (фінансовим комітетом).

Етап V. «Впровадження проєкту» – починається після прийняття рішення щодо фінансування. Найзначущіший етап у проєкті, адже саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі. Цей етап складається з трьох основних стадій:

початкова – укладання договорів; мобілізація ресурсів; налагодження робочих відносин з учасниками; проведення первинних комунікаційних заходів; огляд проєкту та аналіз робочого плану;

основна (виконання робіт) – забезпечення ресурсів та їх використання, в тому числі кадри; виконання роботи і досягнення результатів; моніторинг та аналіз виконання робіт для визначення відповідності проєкта та здійснить корекцію відхилень; перегляд оперативних планів з точки зору набутого досвіду; звіт про виконання робіт;

заключна – перекласти всі обов'язки на «власників» проєкту; перевірити наявність підготовлених планів підтримки та ефективність передачі відповідних навичок; допомога у покритті періодичних витрат; створити систему моніторингу та оцінки.

Обов'язкові умовами успішного проєкту – його якість, вартість і термін реалізацію. Їх називають «потрійним обмеженням» або «трикутником управління проєктами».

Зміна одного параметру проєкту впливає на зміну інших. Збільшення тривалості робіт, як правило, збільшує їх вартість, а спроба надолужити згаєне призводить до зниження якості робіт. Це призводить до здороження проєкту та погіршення якості. Коли виявлено неякісне виконання роботи, вимагається додатковий час і кошти на її переробку чи завершення.

Відхилення від графіка позначається на термінах і результатах роботи. Якщо є загроза відставання – аналізують причини і коригують проєкт. Але керувати можна лише частиною проєкту, що залишилася.

Етап VI. «Моніторинг та оцінка» – систематичний моніторинг і оцінювання виконання проєкту, стан реалізації проєкту у розрізі видатків, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.

Оцінка та аудит проєкту проводять для визначення ефекту та віддачі проєкту, встановлення відповідності результатів і продуктів проєкту визначеним цілям, а також для розробки пропозицій та рекомендацій. Основними інструментами моніторингу є логіко-структурна матриця та графік робіт.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

збір управлінської інформації – щомісяця/кварталу та за контрольними датами; означте інформацію про фактичне виконання проєкту за показниками, розробленими в логіко-структурній матриці; у строки, заплановані графіком роботи; якість виконання робіт; обсяг витрат і ресурсів (фінансовий прогрес), а також попередня реакція зацікавлених осіб на роботу проєкту;

проведіть аналіз / оцінку управлінської інформації (аналіз змін) – визначте досягнення і проблеми під час виконання проєкту; встановіть причини відхилень фактичних показників витрат, строків і тривалості робіт, використаних ресурсів, якості робіт від запланованих, а також несподіване чи неприязне ставлення зацікавлених сторін до виконання проєктних робіт;

розробіть рекомендації, підготуйте звіти – розробіть коригувальні заходи; підготуйте пропозиції для прийняття рішень.

Оцінка, як і збір інформації, здійснюється в ході реалізації проєкту. Розрізняють три види оцінювання проєктів: самооцінка, зовнішнє оцінювання та оцінювання виконання проєкту.

Оцінка виконання проєкту базується на логіко-структурній матриці, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

На нашу думку, на цьому етапі доречно виконати такі кроки, а саме оцінити:

прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів – визначити прогрес у досягненні цілей; встановити відповідність фактичного використання ресурсів; розробити рекомендації щодо коректування проєкту;

терміни і тривалість виконання робіт – при оцінці роботи варто застосовувати правило фіксації поточного стану; визначати доцільність витрат часу на роботу; розробити рекомендації з коригування графіка робіт;

якість, включаючи управління ризиками – відповідність фактичної якості виконання робіт запланованій, визначити ймовірність настання ризикових подій; розробити рекомендації щодо підвищення якості робіт та мінімізації;

вартість – визначити відповідність фактичних видатків плановому бюджету; розробити рекомендації із зменшення витрат.

Слід зазначити, що за результатами моніторингу і оцінки необхідно відкоригувати частину проєкту, яка залишилась. Переглянути зміст проєкту, перепланувати графік робіт і визначити нові контрольні точки, змінити графік ресурсів і бюджет.

2.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

На наш погляд, імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, реформа державного управління та державної служби потребує приведення

національного законодавства до стандартів ЄС, розвиток спроможних органів державної влади для провадження, залучення актуальних знань і вдалого міжнародного досвіду, а саме, держав-членів ЄС, та додаткового фінансування.

Ключова роль належить допомозі ЄС у рамках інструментів інституціонального розвитку Twinning і TAIEH.

Водночас, міжнародна технічна допомога – це «фінансові та інші ресурси й послуги, які надаються іншими державами чи міжнародними організаціями, безкоштовно та безповоротно, з метою підтримки України» [54]

Twinning – «знаряддя інституційного розвитку ЄС, у рамках якого здійснюється співпраця між органами державної влади України та відповідними органами держав-членів ЄС з питань державного управління та адаптації законодавства до стандартів ЄС з обов'язковим досягнення позитивних результатів» [32].

Ці результати необхідні для реалізації цілей політики, щоб підготуватися до розширення ЄС чи розширена співпраця в межах ЄС, як це передбачено відповідними положеннями та угодами в рамках Інструменту допомоги перед вступом та Європейського інструменту сусідства.

Таким чином, основними критеріями інструменту Twinning є:

- технічна допомога, яка передбачає співпрацю між державними службовцями аналогічних органів ЄС та спрямована на спільне зусилля для обов'язкового досягнення ефективних результатів;

- спеціальна тендерна процедура з метою конкурсного відбору установи-партнера з держав членів ЄС;

- адаптація системи держав-членів ЄС до існуючих умов з метою ефективного функціонування в Україні та наближення до стандартів ЄС;

- період підготовки проєкту – 1-1,5 рр., період реалізації – 1-2 рр.;

- проєкту здійснюється за підтримки Постійного радника проєкту, який є державним службовцем держави-члена ЄС та делегований на час реалізації проєкту до держави-бенефіціара;

- має характер грантової допомоги Європейської Комісії та здійснюються відповідно до чітких визначених процедур і правил [33-34].

Національне агентство України з питань державної служби, згідно Указу Президента України «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні», є координатором впровадження інструменту Twinning в Україні [49].

Використання інструменту інституціональної розбудови регламентується постановою КМУ «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning» [70] і міжвідомчим наказом НАДС та Мінекономрозвитку «Про створення Робочої групи з питань координації впровадження інструмента Twinning» [32].

Інструмент інституціональної розбудови ТАІЕХ. ТАІЕХ – найбільш ефективних та загальнодоступний серед усіх можливих інструментів допомоги ЄС.

ТАІЕХ – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, який надає Європейська Комісія з метою розвитку інституційної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства ЄС, а також подальшого ефективного застосування. Створений Генеральним Директоратом Єврокомісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення у 1996 р. з метою допомоги країнам швидко привести національне законодавство у відповідність до стандартів ЄС і забезпечити виконання законодавчих норм.

В Україні інструменти ТАІЕХ використовуються з 2006 р.

Завдання ТАІЕХ полягає у забезпеченні спрощеного механізму передачі інформації та обміні найкращими практиками між державами-членами ЄС та державами-бенефіціарами.

Слід зазначити, що особливими характеристиками інструменту ТАІЕХ є його спрямованості на вирішення конкретних проблем розвитку та інтеграції, що вимагає від адміністрацій держав-бенефіціарів проактивного підходу, самостійного визначення своїх потреб, підготовки і подання заявок, а також

мобільність, що дає можливість використовувати для вирішення невідкладних питань.

У 2020 р. було розроблено Порядок підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ, який затверджений постановою КМУ від 09.09.2020 № 813 [71].

З метою моніторингу використання ТАІЕХ НАДС аналізує звіти про результати реалізація заходів у сфері діяльності органів державної влади та щорічно надає КМУ звіт про виконання заходів з пропозиціями щодо підвищення ефективності використання ТАІЕХ [71].

На кінець 2022 р. на розгляд Європейської Комісії було подано 13 заявок ТАІЕХ, з яких: 4 схвалено, 7 відхилені, 2 на розгляді. Серед заявок ТАІЕХ, схвалених Європейською Комісією є 4 навчальні поїздки до держав-членів ЄС в рамках пілотного проєкту стажувань [47].

2.3. Співробітництво з програмою SIGMA

Варто наголосити, що Програма SIGMA – це програма підтримки покращення управління, одним із аналітичних центрів ЄС, заснований у 1992 р. за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і ЄС [48].

Метою програми SIGMA є: «зміцнення основних засад державного управління; сприяння соціально-економічному розвитку шляхом посилення інституційної спроможності державного сектору; посилення горизонтального управління; вдосконалення процесу розробки та впровадження реформ державного управління» [48].

Для розширення SIGMA, у партнерстві з Генеральним директором Європейської Комісії з питань політики сусідства та переговорів, співпрацює з наступними країнами – Албанія, Боснія та Герцеговина, Косово 7, Чорногорія, Північна Македонія, Сербія та Туреччина [48].

Програма SIGMA співпрацює в рамках Європейської політики сусідства з такими країнами – Алжир, Вірменія, Азербайджан, Єгипет, Грузія, Йорданія, Ліван, Молдова, Марокко, Туніс та Україна [48].

SIGMA також співпрацює з урядами та ключовими міністерствами; парламентами; державними установами; незалежними органами контролю.

Технічна підтримка програми SIGMA здійснюється за напрямками: «розробка та координація політики; реформа державного управління; державна служба та управління персоналом; підзвітність та підконтрольність; надання адміністративних послуг; управління державними фінансами, зовнішній аудит та державні закупівлі» [48].

Водночас, Програма SIGMA допомагає у сфері реформування державного управління через:

- аналіз адміністративних структур;
- розроблення та впровадження реформ адміністративної системи;
- аналіз запропонованих законів та програм;
- організація навчання та обмін інформацією;
- підготовка планів технічної допомоги.

Організаційний супровід та координацію впровадження програми SIGMA в Україні здійснюється Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС при НАДС.

У рамках співпраці з Програмою SIGMA організовано:

- робочу зустріч з метою обговорення плану з представниками програми SIGMA;
- експертну місію для обговорення питань поліпшення законодавства з питань державної служби відповідно до європейських принципів та передового досвіду;
- конференцію для управління персоналом про наслідки COVID-19;
- робочу нараду з питань покращання законодавства про державну службу;

- нараду щодо внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження нових умов оплати праці держслужбовців відповідно до класифікатора посад;

- комітетські слухання «Реформа системи оплати праці на державній службі»;

- стратегічний діалог Україна – ЄС.

Підтримка впровадження нових стандартів і процедур у роботі державних службовців на основі передового міжнародного досвіду дає:

- проаналізувати сучасний стан справ в органі державної влади, його сильні сторони, неочевидні можливості та ресурси, які можуть бути використані для забезпечення розвитку, ефективності, результативності та якості реалізації завдань і заходів;

- аналіз ефективності діяльності ключових робочих процесів органу державної влади та підготовка пропозицій щодо поліпшування цих процесів;

- оцінка ефективності, результативності та якості взаємодії підрозділів виконавчої влади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Адаптація кадрової політики в органах державної влади до зарубіжного досвіду

На наш погляд, аналіз світового досвіду із забезпечення кадрами органів влади допоможе сформулювати шляхи модернізації державної служби та подолати негативні тенденції, які існують в Україні. Водночас, адаптуючи раціональні положення світового досвіду, варто враховувати особливості свого розвитку.

Слід зазначити, що в усьому світі впроваджуються нові ідеї в державне управління, запроваджуючи широке використання методів, які використовуються у приватному секторі. Вважаємо, що варто виділити стратегічне планування, командна робота в процесі прийняття рішень, якість виконання функціональних обов'язків, скорочення щаблів управління, адекватна зарплата службовців відповідно до кількості, якості та складності праці.

Важливо зазначити, що, незважаючи на розбіжності щодо забезпечення кадрами органів державної влади, стабільність й ефективність державного апарату досягається шляхом вдосконалення професійних кадрів, враховуючи їх практичний досвід в органах влади. Не змінюється їх склад внаслідок виборів до парламенту чи інших політичних змін. Така система забезпечує високий рівень професіоналізму державної служби.

Вважаємо, що у європейських країнах відсутні єдині вимоги щодо визначення того, чи є працівник державним службовцем, що в той же час ускладнює аналіз кількісного та якісного складу органів державної влади.

Зокрема, чисельність федеральних службовців у США – більше 3 млн осіб, працівниками бюджетних установ становлять 16 % усього зайнятого населення, а понад 90 % – працівники органів виконавчої влади. У Великобританії службовці – майже 6 %, у Франції – 15 % усіх зайнятих. Разом із тим, до державні службовці в США, крім державних та керівних службовців, належать співробітники комунального господарства та пошти. У Франції – належать особи, найняті органами державної влади всіх рівнів та державними установами на постійній основі. Слід підкреслити, що особи, які працюють за контрактом у державних органах, виконують завдання державної служби, діяльність яких регулюється приватним правом, працівники акціонерних товариств державного сектору не вважаються державними службовцями. Ці відмінності пояснюються різним трактуванням поняття «державна служба», яке залежить від концепції державної служби кожної країни [12-13].

На нашу думку, у різних країнах поняття «публічна» та «цивільна» служба є синонімами «державної» служби. Однак у США термін «цивільна» служба відноситься лише до державних службовців і є вузьким за поняття «публічна» служба, не включає виборні посади, пов'язані з правом, посади в армії, флоті, поліції тощо.

Варто наголосити, що у світі спостерігається тенденція до скорочення керівного персоналу та переведення окремих категорій працівників з державного у приватний сектор. Відповідно, зменшується кількість рівнів управління, спрощуються структури управління, удосконалюються процедури прийняття рішень. Це спрямовано на найбільш результативне використання державних коштів, витрачаючи їх на програми, які реально потрібні людям для досягнення поставлених цілей. Ефективність державної служби оцінюється за результатом, який призводить до підняття рівня організації державної служби.

Найякісніше принципи організації ефективної кадрової політики органів державного управління прописані в законодавстві США. Цивільна служба в США поділяється на «конкурсну й особливу». Конкурсна служба – всі призначення на службу здійснюються шляхом відбору через конкурсні іспити.

Через конкурсну систему проходить понад 90% державних службовців. Конкурс є найдемократичніший спосіб, оскільки дозволяє відібрати на державну службу найбільш талановитих людей. Незважаючи на свою ефективність, процедуру конкурсного відбору критикують, за її дорожувартість, так і перевагу тих, хто має можливість отримати кращу підготовку. А отже, непрофесіоналізм державного службовця обійдеться суспільству значно дорожче, тому конкурсний відбір на державні посади слід ширше запроваджувати в Україні з відповідним удосконаленням та адаптацією до наших умов [90-92].

Вважаємо, що Франції відмінною рисою самоврядування є те, що в діяльності державних органів допускається активна участь профспілкових діячів і рядових службовців. З цією метою створено мережу напівдержавних органів, наприклад, Генеральна та Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для погодження нормативно-правових актів про державну службу в інтересах державних службовців та обговорення альтернативних документів тощо. На відміну від США, де переважає державна політика щодо спеціалізації посадових осіб держапарату, в Франції проводиться політика різнопланової підготовки як для адміністративних так і технічних функцій. У Франції підбирають чиновників, які здатні виконувати різні завдання, з високим рівнем загальної культури [90-92].

Особливістю сьогодення є те, що у Франції державні службовці поділяються на: функціонерів та службовців – працюють на постійній роботі в штаті із присвоєним званням та підпорядковані Статуту; не функціонерів – за контрактом по за штатом [12].

У Франції три типи конкурсів: *зовнішній* – лише для тих хто вступає на державну службу; *внутрішній* – для кар'єрного зростання тих, хто має досвід; *відкритий* – для всіх хто хоче та відповідає загальним вимогам [12].

Конкурс призначається рішенням Міністра або уповноваженої особи. Конкурсна комісія призначається з числа неупереджених компетентних фахівців, незалежних від адміністрації. Як правило, конкурс включає

письмовий і усний іспити. Письмовий іспит – суворо анонімний, може бути у вигляді тесту, письмовий іспит проходить у різних формах. На усному іспиті оцінюється загальна культура, спеціальні знання, здатність логічно викладати свої думки. За результатами іспитів конкурсна комісія складає список потенційних кандидатів з їх ранжуванням відповідно до отриманих оцінок. Конкурсна комісія може взагалі не обрати жодного кандидата та схвалити меншу кількість ніж число вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження конкурсної комісії завершуються, її позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право зайняття відповідну посаду.

Особливістю державної служби у Франції є те, що система державної служби побудована на кар'єрному зростанні. Запроваджено чіткий механізм просування по службовій драбині. Така система забезпечує державним службовцям стабільність та зацікавленість перебувати на державній службі, але призводить до небажання проявляти ініціативу в роботі. Свою особливість має система професійної підготовки кадрів у Франції. Університети, юридичні й політичні інститути готують потенційних керівних державних службовців, які отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на роботі в органах державного управління, попередньо пройшовши ряд ступенів службової діяльності.

Особливістю Великобританії є те, що система відбору, навчання і просування у Великобританії організована таким чином, щоб сприяти створенню професійного менеджера, адміністратора широкого профілю. Керівники міністерств найбільше цінують таких професійних керівників, або «генералів» за британською термінологією, які перетворюють експертні думки на пропозиції та проекти, що зрозумілими суспільству. Перевагою використання спеціалістів загального профілю у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення загальних координаційних завдань, завдяки своєму нейтралітету та досвіду роботи і можуть допомогти знайти баланс між різними інтересами.

Варто зазначити, що за останні десятиліття у Великій Британії зросла кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за американською моделлю. Прихильники управлінської спеціалізації вважають, що сучасна система державного управління настільки складна, що державні службовці не можуть впоратися із постійно зростаючим обсягом завдань, а експерти витрачають значну частину часу на роз'яснення їм існуючої проблеми в простій і доступній формі. Інший аргумент фахівців полягає в тому, що надмірний акцент на покращенні всієї системи управління в цілому шкодить конкретним напрямкам і цільовим завданням. Отже, це спонукає до зниження ефективності всієї системи адміністративно-державного управління. У Великобританії за прийом на кадрову цивільну службу відповідає Комісія зі справ цивільної служби, де основною умовою вступу на державну службу є письмовий іспит загального типу.

У Німеччині федеральні державні службовці призначаються на посаду Федеральним президентом або уповноваженими органами. Кандидат вважається призначеним на посаду після вручення йому листа про призначення, який містить такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на випробувальний термін», «почесний працівник» або «на час» із зазначенням дати призначення; у разі зміни службових відносин – визначення статусу; при наданні посади – її назва. Якщо такий лист не має визначених законодавством реквізитів і форми, призначення не дійсне.

На службу, за вищим рівнем першого ступеня, приймаються особи, які закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років і склали іспит відповідно до вимог даного рівня. На службу, за вищим рівнем другого ступеня, приймаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли попередню службу протягом двох років та склали другий іспит. Історично серед галузей, з яких набирають чиновників, пріоритет має юстиція, за нею – економіка та соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині має найкращі можливості для вступу на державну службу. Незважаючи на масовий наплив спеціалістів різного профілю на

службу в державний апарат, юристи дотепер займають керівні посади в системі міністерств.

На наше бачення, такий підхід пов'язаний з розумінням держави як законотворця, і на цю роль найкраще підходять чиновники з юридичною освітою. Важливо акцентувати увагу на тому, що заробітна плата державних службовців, відповідно до законодавства, повинна надавати їм можливість повністю присвятити себе професії.

Зазвичай, лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і виконувати покладені на нього обов'язки. Усі питання щодо оплати врегульовано на єдиній правовій основі, зазвичай, дані правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права. Тільки матеріально незалежний працівник може чесно і законно виконувати покладені на нього обов'язки. Всі питання, пов'язані з оплатою праці, регулюються згідно єдиної правової основи, які діють на всій Федерації, землях, муніципалітетах, муніципальних об'єднаннях, органів, установ і фондів, які є суб'єктами публічного права. Особливості окремих земель можуть бути враховані лише у випадках, передбачених законом. У законодавчому порядку регулюються також питання поведінки з особовими справами державних службовців.

Водночас, державний службовець у Німеччині зобов'язаний виконувати понаднормову роботу через службову необхідність. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, йому надається додатковий вихідний. Система просування по службі детально регулюється законодавством та базується на двох принципах: професійний розвиток і принцип поступового просування по службі.

Отже, реформа державної служби в Україні спрямована на досягнення тих же цілей, що й модернізація державної служби за кордоном – ефективність функціонування, раціональність у формуванні структури, простота в управлінні, демократизація та досягнення високих кінцевих результатів. Апробуючи складові зарубіжної організації кадрової політики, варто

враховувати тип положень, а саме: розробку програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки; здійснювати правове, фінансове та організаційне забезпечення впроваджених нововведень; застосовувати різні моделі організації кадрової служби; розробити механізм контролю за її результатами.

Сучасні суспільно-політичні процеси, що відбуваються в Україні, не можуть не позначитися на змісті функцій держави, їх ролі, значенні, а також необхідності підвищення ефективності та якості їх виконання. Виконання цих завдань безпосередньо покладаються на посадових осіб, які виконують функції держави. Це не просто перехід до нового стилю управління, а заміна ролі керівних структур у суспільстві та характеру відносин з громадянами. І саме в суттєвих змінах методів і форм кадрового забезпечення органів державної влади проявляється ефективність і якість виконання функцій держави. Але варто звернути увагу на те, що це не є виключно вітчизняною проблемою. Так, зазначається, що на межі XX-XIX століть уряди багатьох держав зіткнулися з необхідністю покращення якості управлінських послуг та скорочення чисельності держслужбовців, що змусило шукати нові напрями реформування державної служби, які знайшли втілення у здійсненні відповідних реформ державної служби в багатьох країнах, які за своєю суттю фактично були спрямовані на забезпечення сфери публічного управління відповідним кадрами.

Вважаємо, що між кадрами та державною службою існує тісний зв'язок, що зумовлює залежність останньої від даного виду ресурсного забезпечення, а це, відповідно, впливає і на ефективність державного управління.

Вочевидь, наша країна не стоїть осторонь від процесу запозичення позитивного досвіду інших країн. Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» прямо зазначено, що в Україні «... створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері» [18]. Зокрема, наголошується, що цим шляхом йдуть постсоціалістичні країни (Польща, Словаччина, Угорщина,

Чехія). Однак, під час адаптації розумних положень зарубіжного досвіду, потрібно враховувати особливості вітчизняного суспільства.

Визначаючи основні шляхи та форми адаптації світового досвіду кадрового забезпечення органів державної влади в Україні, доцільно звернутися до характеристики самого інституту державної служби. Вважається, що саме ті його основні риси як явища, що вже набуло певної форми, будуть визначальними для формування пропозицій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів державної влади. Такий підхід можна пояснити тим, що відповідний корпус державних службовців перебуватиме в умовах існування своєрідної моделі та виду державної служби, яка сформована та продовжує удосконалюватися в нашій країні. У свою чергу, специфіка інституту державної служби певним чином впливатиме на змістовні характеристики його складових, до яких належать кадри державної служби. У протилежному випадку, отримаємо безсистемне новаторство, яке зможе привести до руйнування певної сталої системи державної служби, відсутності єдиного комплексного підходу до її вдосконалення. Передусім, це призведе якщо не до повної відсутності ефективності від впровадження запозиченого іноземного досвіду, то до значного зниження ефективності від його впровадження.

Водночас, що стосується людських ресурсів, результати оцінки виявили низку проблем, пов'язаних із:

правовим регулюванням відносин у сфері державної служби – плинність кадрів; залежність від політичних змін та упередженість державних службовців, насамперед, від керівництва державної служби;

низькою спроможністю установ державної служби – відсутність внутрішніх стандартів, процедур роботи, системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань колективу;

безпосередньою ефективністю в управлінні персоналом – недієва система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою як у центрі, так і на місцях, низька ефективність системи планування та оцінки діяльності.

Як наслідок, аналіз цих недоліків ще раз підтверджує доцільність розгляду питання шляхів і форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів державного управління в Україні через призму характеристики самого інституту державної служби.

Зазвичай, щодо зарубіжного досвіду організації роботи з реалізації державної кадрової політики зазначається, що нині в багатьох країнах цими питаннями займаються міжміністерські органи, які підпорядковані здебільш главі Уряду чи Міністерству фінансів. Дані органи визначають усю кадрову політику та процедури, які застосовуються в державній службі. Отже, наразі є всі підстави говорити про необхідність централізованого вирішення основних питань кадрового забезпечення органів державної влади.

В рамках управління людським ресурсами кадрова політика, орієнтована на працівника, сприяє реалізації партнерського типу управління, збереженню можливості організації до безперервної професійної освіти та інновацій, у тому числі й оновленню кадрового складу органів державної влади.

Отже, конкретні форми адаптації зарубіжного досвіду, з урахуванням загальних напрямків удосконалення кадрового забезпечення органів державної влади, мають бути пов'язані, насамперед, із впровадженням сучасних технологій управління персоналом. На сучасному етапі розвитку суспільства здійснюється перехід від методів безпосереднього до науково обґрунтованого управління державними справами, що зумовлює необхідність вирішення наступних завдань у системі управління держслужбовцями: розвиток управлінських якостей; забезпечення загального концептуального підходу до оцінювання роботи; вдосконалення відбору та професійного просування; вдосконалення планування та управління людськими ресурсами.

На основі вищевикладеного, ми приходимо до висновків, що реалізація сучасних технологій управління організаціями, найбільшою з яких є держава, опосередкування цього виду діяльності сучасною термінологією, яка зародилась на Заході, фактично перенесена для характеристики вітчизняного процесу суспільного розвитку на різні рівні, зумовлює те, що поняття «робота з

персоналом» співвідноситься, навіть можна вважати, що замінюється, таким поняттям, як «управління людськими ресурсами».

Водночас, сучасне кадрове забезпечення органів державної влади має носити інноваційний характер. Таким чином, коли в управління людськими ресурсами постійно інвестують нові, найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового забезпечення набуває характеру безперервного процесу, можна забезпечити якісно нове формування та реалізацію інституту держслужби, що позитивно вплине на якість та ефективність всього держуправління.

Варто наголосити, що у контексті зарубіжного досвіду кадрової діяльності привертає до себе увагу ще кілька аспектів, досить важливі у подальшому вдосконаленні цього виду управлінської діяльності, якому в багатьох країнах приділяється значна увага.

По-перше, зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурним інститутом зумовлює наявність ризику її здійснення виключно в інтересах установи. Так, права та законні інтереси державних службовців мають бути захищені, оскільки можна з впевненістю сказати, що на сьогодні в Україні фактично відсутні механізми, які б змогли забезпечити надійний захист держслужбовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб.

По-друге, висновок щодо необхідності надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню органів державної влади, зміщення акцентів з процедур на результат діяльності органів держуправління вказує на можливість запровадження іншого, зарубіжного досвіду, який стосується перспективи передачі частини функцій органів держуправління іншим особам. Як приклад, можлива заміна воєнізованих осіб на цивільних або залучення волонтерів для виконання певних функцій. Як наслідок, зменшується кількість рівнів управління, спрощується їх структура, удосконалюються процедури прийняття рішень. У цьому контексті, є цілком слушною думка про те, що одним з перспективних напрямків дій регіональних владних структур є

налагодження партнерських відносин із приватним сектором та державними структурами.

Фахівці пропонують два шляхи його формування: підвищення професіоналізму діючих державних службовців шляхом надання їм додаткової спеціальної освіти, залучення найбільш ефективних менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності.

Отже, у контексті, як це відбувається в інших країнах, це додатково сприятиме скороченню чисельності державних службовців та витрат на їх утримання, оскільки можливе залучення керівників з інших, недержавних сфер діяльності, на підставі строкового договору на виконання певного обсягу робіт або надання послуг.

На нашу думку, у «Стратегії державної кадрової політики на 2021-2023 роки» [79] акцентується увага на тому, що реформування системи держслужби пов'язане, насамперед, зі створенням політично нейтральної державної служби. Вважаємо, що є всі підстави стверджувати, що одним з вирішальних аспектів удосконалення кадрового діяльності органів державної влади є пошук нових напрямів її реформування. На наш погляд, основним з них є впровадження сучасних управлінських технологій, які напрацьовані світовою практикою управління людськими ресурсами, що забезпечить не лише підвищення ефективності державної служби, а й, передусім, державного управління

3.2. Удосконалення процесу управління якістю кадрового забезпечення в державному управлінні

Незаперечною є думка проте, що для забезпечення здійснення комплексних реформ у різних сферах державної політики необхідна ефективна система державного управління та професійні, чесні державні службовці. Для розвитку країни, потрібна якісна державна служба, яка є основою державного управління.

Водночас, КМУ затвердив Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, та план заходів щодо реалізації стратегії. Метою цієї Стратегії є – «побудова дієздатної сервісної та цифрової держави в Україні, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [23].

Реформа системи державного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів якісного управління, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та управління. Стратегія розроблена з урахуванням Європейських принципів та за результатами оцінки експертами Програми SIGMA у 2018 р. стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі реформування державного управління.

Слід зазначити, що реформа державного управління є однією з найважливіших для країн із перехідною економікою. Виконання багатьох завдань, передусім, залучення інвестицій і створення робочих місць по всій країні, залежить від здатності державного апарату розробляти та впроваджувати ефективну державну політику. Сучасне державне управління також є ключовим елементом у формуванні довіри громадян до держави завдяки наданню доступних та якісних державних послуг, відкритості та підзвітності державних органів.

За світовими показниками ефективності управління, Україна посідає досить невисокі місця у рейтингах конкурентоспроможності. Покращити становище держави можуть наступні фактори: зменшення впливу державного регулювання, підняття якості отриманих адміністративних послуг, забезпечення законності та прогнозованості адміністративних дій.

Ефективна діяльність держави у формуванні державної політики можлива лише за наявності професійної, ефективної та підзвітної системи виконавчої влади. Ефективна система державного управління – одна з основних передумов демократичного врядування, заснованого на принципах верховенства права.

Результатом реформи має стати система державного управління, яка буде гарантувати належне виконання політичних рішень і правових норм, буде прозорою, передбачуваною та орієнтованою на споживача, спрямованою на стає економічне зростання і сприятиме розвитку інвестицій.

Слід зазначити, що у стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки проводиться аналіз сучасного його стану. Серед проблем вирізняють різний рівень надання адміністративних послуг та впровадження електронних сервісів у територіальних громадах, низький рівень до їх доступності. Залишаються перешкоди до інтеграції окремих популярних сервісів до центрів надання адміністративних послуг, оскільки є надмірна їх централізація.

Зазвичай, у Стратегії акцентується увага, насамперед, на вдосконаленні кадрової політики. Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади державної служби в цілому приведено відповідно до європейських стандартів, вона потребує подальшого вдосконалення. Окрім того, варто залучати кваліфікованих кандидатів, процедура відбору має відповідати умовам соціального дистанціювання. Акцентовано увагу і на впровадженні принципу гендерної рівності. Зокрема, у Стратегії наголошується, що «державне управління в Україні характеризується наявністю гендерних розривів. Хоча кількість жінок переважає серед державних службовців (75,9 % загальної кількості державних службовців), їх представництво помітно скорочується на вищих керівних посадах. Серед державних службовців, які обіймають посади категорії «А», частка жінок становить лише 12,5 %. Серед державних службовців, які обіймають посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря КМУ, його заступників, частка жінок становить 22%» [23].

З 2018 р. на держслужбі запроваджено процеси управління ефективністю. На підставі визначених завдань і основних показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців.

Постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. Протягом минулого періоду реформування держуправління було здійснено низку заходів щодо планування та впровадження навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні держслужбовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, створено УШУ. Проте фінансування системи навчання державних службовців залишається недостатнім; не забезпечується своєчасне навчання з пріоритетів розвитку держуправління.

Відповідно до Європейських принципів система органів виконавчої влади має бути чітко та ефективно організована, забезпечувати своєчасний доступ до публічної інформації та захищати права громадян під час взаємодії з державними органами.

Вважаємо, що професійна державна служба та управління персоналом – продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. ЗУ «Про державну службу» має відповідати Європейським принципам та спрямованим на вирішення основних питань державної служби. Водночас, окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а його ефективна реалізація потребує згуртованих зусилля усіх органів державної влади, спрямованих перш за все на підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Важливою складовою належного державного управління є розвиток професійної служби в органах місцевого самоврядування. З метою створення нових організаційно-правових засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної діяльності на благо держави і громадян, гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, а також узгодження із законодавством з питань державної служби.

Законодавство з питань служби в органах місцевого самоврядування потребує суттєвого оновлення. Підвищення авторитету держави та її

конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучення та утримання на державній службі кваліфікованих спеціалістів обумовлює необхідність реформування системи оплати праці.

Вважаємо, що однією з головних умов для успішного реформування системи оплати праці державних службовців є стабільне фінансове забезпечення. Витрати на проведення даної реформи можна покрити, зокрема, за рахунок підвищення ефективності держуправління та оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади та ліквідації вакантних посад.

Інформація щодо ефективності системи державного управління в Україні неоднозначна, а визначити шляхи оптимізації кількості органів виконавчої влади надзвичайно складно.

Слід зазначити, що державні органи мають власні управлінські інформаційні системи. Дані в цих системах, непрозорі та непридатні для порівняння, а також не дають аналізу системи управління персоналом в цілому.

Планується продовжити впровадження інтегрованої інформаційної системи управління персоналом в органах влади, яка дасть змогу проводити оперативний моніторинг чисельності працівників органів влади та фонду оплати праці.

Водночас, зміцнення державної служби передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів із забезпеченням справедливого та прозорого відбору, призначення на посади, що ґрунтуються на досягненнях та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності, тощо.

На наш погляд, ключовими проблемами залишаються недостатньо ефективна система ЦОВВ, відсутність чіткого розподілу функцій щодо формування та реалізації політики, недосконалість механізму спрямування і координації діяльності міністерств, неналагодженість системи державного стратегічного планування.

Слід наголосити, що відповідно до законодавства міністерства – це органи, які відповідають за формування та реалізацію державної політики в одній або кількох сферах, а КМУ – орган, який направляє, координує та контролює роботу міністерств.

Насамперед, вимагають удосконалення наявні механізми спрямування й координації діяльності міністерств, забезпечення спроможності міністерств формувати політику. На нашу думку, необхідно більш чітко визначити перелік сфер, у яких КМУ формує та реалізує політику.

Міністерства мають зосередитися на питаннях формування політики, а функції реалізації політики поступово будуть передані іншим ЦОВВ.

Важливим завданням є вдосконалення процесу формування та реалізації довгострокових рішень щодо розвитку держави, координації формування і реалізації політики, які є ключовими елементами діяльності органів виконавчої влади в системі державного управління.

Водночас, процес планування діяльності КМУ повинен узгоджуватися з довгостроковим баченням розвитку держави, середньостроковим бюджетним процесом, міжнародними зобов'язаннями України та прагненням до впровадження в Україні провідних світових стандартів у різних сферах, зокрема стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку.

Все це вимагає досконалого політичного та адміністративного лідерства, а також ефективного залучення зацікавлених сторін – як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому одним з стратегічних пріоритетів є ефективна внутрішня та зовнішня комунікація.

Заходи з реалізації Стратегії мають здійснюватися протягом 2022-2025 рр. за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, зокрема за рахунок проєктів міжнародної технічної допомоги. Фінансування заходів планується в рамках бюджетних програм «Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг», «Електронне урядування», «Професійне навчання державних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування», бюджетних програм щодо керівництва та управління у певних сферах, а також інших бюджетних програм.

Вважаємо, що реалізація багатьох змін, які потрібні для розвитку України, залежить від спроможності державного апарату приймати ефективні рішення, залучати на держслужбу найкращих професіоналів і надавати якісні послуги.

Реформа державного управління – це основа для успішного впровадження всіх інших реформ. Від ефективності державного управління залежить і довіра громадян до влади та державної служби, що формується завдяки отриманню якісних послуг та реальним змінам в щоденному житті. Мета – це побудова сервісної держави, що працює в інтересах громадян.

Як зазначалось вище, одним з напрямів реформування державного управління в Україні є формування професійної державної служби та перетворення держави на конкурентного роботодавця.

Варто наголосити, що всі напрями реформування державного управління мають чітку мету та потребу. У той же час спостерігається невідповідність між рисами, що вважаються необхідними для якісного і ефективного державного управління та його фактичним станом, що підтверджує необхідність подальшої реалізації реформи в Україні.

Сучасне державне управління також є ключовим елементом у побудові довіри громадян до держави завдяки наданню доступних та якісних публічних послуг, відкритості та підзвітності держорганів.

Таким чином, державна служба в демократичному суспільстві, повинна бути інститутом, який відкритий для суспільного контролю. Громадяни повинні знати, як і за якими правилами вона працює, мати доступ до необхідних матеріалів і відомостей, оскаржувати рішення, що зачіпають їх права, включаючи кадрові. Дані права повинні забезпечуватися юридичними засобами, адміністративною, а також судовою практикою.

Нова концепція державної служби, що зводиться до її служіння суспільству, соціальної орієнтації на людину, повинна укоренитися у

свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою та суспільством в Україні. За даного підходу формування статусу, функцій державної служби є похідними від інтересів, цілей і завдань поєднуваного державою співтовариства людей, а не від першочерговості цілей і функцій самої держави.

Такі принципи поєднують в собі етичні орієнтири, сприяють виробленню службової моралі, адекватної сучасному розумінню ролі демократичної, правової держави.

ВИСНОВКИ

На нашу думку, одержані результати дослідження дали змогу вирішити завдання щодо обґрунтування теоретико – правових основ та визначення напрямків реформування кадрової політики у сфері державної служби. Узагальнивши результати дослідження, можна сформувати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне і практичне значення.

1. Досліджено теоретичні засади кадрової політики України у сфері державної служби. Зокрема, відповідно до Закону України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави.

Сучасна державна служба орієнтується на задоволення інтересів громад, а професійні державні службовці – стали важливою основою для якісного впровадження реформ в Україні та належного функціонування органів державної влади. На сьогодні основними напрямками побудови ефективної системи державної служби є: впровадження дієвої системи управління персоналом та залучення кваліфікованих кадрів; розвиток професійної освіти, зокрема створення системи управління талантами на державній службі, розширення ринку освітніх послуг шляхом залучення провайдерів усіх форм власності, заохочення до самонавчання; розвиток організаційної культури на державній службі, що базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій, вдосконалення законодавчої бази.

Вважаємо, що організація та проведення в Україні комплексної реформи державної служби тісно пов'язана із реформуванням правового статусу державного службовця. Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток громадянського суспільства, інтеграція України в Європейське співтовариство неможливі без функціонування якісно нової системи державної служби. Державна служба є одним із основоположних інститутів держави. Від того, наскільки її система й організація відповідає

потребам і характеру сучасності, залежить подальший розвиток нашої держави. Саме від державних службовців, які покликанні служити народові, залежить соціально-економічний і культурний розвиток держави, добробут населення.

2. Вивчено та проаналізовано систему підвищення рівня професійної компетенції державних службовців. Поряд з наявними досягненнями у системі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, спостерігаються певні недоліки, передусім, пов'язані з організацією діяльності навчальних закладів як складників системи підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим існує нагальна потреба у розробленні і наданні навчальним закладам і органам державної влади необхідних методичних та інформаційних матеріалів, що містять науково обґрунтовані розробки професійних програм з підвищення кваліфікації та гнучких форм навчання за такими програмами. Також, під час удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців варто зважати на зміни, які відбуваються у різних сферах суспільних відносин нашої держави, та важливість у адаптації інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу.

3. До особливостей кадрового забезпечення у сфері державної служби України можна віднести взаємодію з громадськістю та комунікації.

На наш погляд, взаємодія з громадськістю є важливою функціональною складовою діяльності органу виконавчої влади. Вона включає, насамперед, отримання «зворотного зв'язку», відстеження реакції громадськості на чинну державну політику, забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органу влади. Взаємодія з громадськістю має відповідати принципам, які визначено у Керівних принципах Ради Європи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень та Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень, а саме: взаємоповага між усіма суб'єктами як основа для чесної взаємодії та взаємної довіри; повага до незалежності інститутів громадянського суспільства, незалежно від того, чи їх погляди відповідають точці зору органів публічної влади; повага до позиції органів публічної влади, на яких лежить відповідальність і підзвітність за ухвалення рішень; відкритість,

прозорість і підзвітність; оперативність, за якої всі суб'єкти пропонують відповідний зворотний зв'язок; недискримінація та інклюзивність: надання усім менш привілейованим та найбільш уразливим групам можливості бути почутими, забезпечення врахування їхньої думки; гендерна рівність і рівноправна участь усіх груп, зокрема тих, що мають особливі інтереси та потреби, як-от: молоді, людей похилого віку, осіб із інвалідністю і меншин; доступність завдяки використанню чіткої лексики та відповідних засобів участі, офлайн або онлайн і на будь-якому пристрої.

4. Дуже важливим у сфері кадрової політики України є формування культури гендерної рівності, через створення ефективної та відкритої для працівників та працівниць системи управління людськими ресурсами. Це є одним із пріоритетних завдань особи, яка приймає та ухвалює рішення.

Отже, навіть з основних та останніх нормативно-правових актів, окреслених у цій роботі, можна побачити, що Україна взяла на себе основні зобов'язання у сфері реалізації державної гендерної політики. Важливим викликом залишається практична реалізація даних норм. Одними зі шляхів вирішення є посилення національного гендерного механізму та практичне інтегрування гендерного підходу у щоденну роботу на різних рівнях виконавчої влади.

5. Розглянуто ефективність впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, реформування системи державного управління та державної служби, яка потребує приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС та розвитку спроможності органу державної влади до його впровадження, залучення до цього процесу актуальних знань і успішного міжнародного досвіду, зокрема, держав-членів ЄС, а також додаткових фінансових ресурсів. Ключова роль у цьому процесі належить допомозі ЄС у рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ в Україні.

6. Проаналізовано світовий досвід формування системи кадрового забезпечення в державному управлінні України. Українська державна кадрова політика стикається з проблемою того, що при запровадженні сучасних шляхів

кадрового забезпечення, необхідним є врахування специфіки вітчизняного способу створення кадрової системи. З одного погляду, це є проблемою, що затримує процес зміцнення та покращення кадрової системи, а з іншого – є відкритим простором для прийняття нових змін та їх адаптації у сфері державної кадрової політики. Дослідження показало, що усі напрями реформування державного управління – професійна державна служба, якісні послуги, ефективне урядування – мають високу бажаність. У той же час спостерігається невідповідність між рисами, що вважаються необхідними для якісного і ефективного державного управління та його фактичним станом, що підтверджує необхідність подальшої реалізації реформи в Україні.

7. Визначені доцільність та перспективність запозичення окремих елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн. Акцентовано увагу на важливості врахування низки методологічних положень: змістовного та глибокого опрацювання існуючого досвіду, результатом чого повинна стати розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби, де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково повинна враховувати вітчизняну специфіку.

Вважаємо, що при наявності дотримання відповідних нововведень та долучення постійної системи якості кадрової політики у сфері державної служби України, дасть можливість вийти їй на новий, більш ефективний рівень розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галуцько та ін. Херсон : Олді-плюс, 2018. 446 с.
2. Ажажа М. А. Державне управління модернізацією вищої освіти в Україні : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. 427 с.
3. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 371 с.
4. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
5. Андрєєв А. В. Види форм правового регулювання кадрового забезпечення Державної служби України та їх ознаки. *Соціальне право*. 2018. № 3. С. 8–13.
6. Андріїв М. М. Поняття та структура компетенції органів публічної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(58). С. 45–53.
7. Афонін Е. А., Балакірева О. М. Функціональна і компетентісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. № 1 (52). С. 7–22.
8. Баламуш М. А. Державна міграційна політика, державне управління і публічне адміністрування у сфері міграції: співвідношення та суб'єкти реалізації. *Правова держава*. 2018. № 30. С. 85–90.
9. Баранов А. П. Механізми адаптації принципів публічного адміністрування ЄС в систему публічного управління України : автореф. дис. ... канд. наук ... спец. 25.00.02. Київ, 2020. 20 с.

10. Барометр ОГС 2023. Орієнтир для спроможності та сприятливого середовища. України 2023: звіт про країну. URL : <http://surl.li/dyixpk> (дата звернення 01.09.2024).

11. Бачинська К. В., Марущак В. П., Марущак О. І. Державне управління, планування, фінанси : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 228 с.

12. Бережний В. О. Реформування державної служби у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 364–371.

13. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2016. №1. С. 3–7.

14. Виборчий кодекс України : Кодекс від 19.12.2019 № 396-IX. Дата оновлення: 13.12.2022. URL: <http://surl.li/sbrqqx> (дата звернення 01.09.2024).

15. Витко Т. Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 101–108.

16. Вольська О. М., Панкратьєва Т. Л. Теоретичні засади державного управління соціальним розвитком сучасної держави. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: <http://surl.li/yfziou> (дата звернення 01.09.2024).

17. Гайдученко С. О. Розвиток організаційної культури публічного управління в контексті формування політико-управлінської еліти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1 (49). С. 15–19.

18. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL : <http://surl.li/ojbxdv> (дата звернення 01.09.2024).

19. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки від 14.05.2019. URL : <http://surl.li/hsntpo> (дата звернення 01.09.2024).

20. Горбатюк П. М. Організація службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у державній прикордонній службі України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. URL : <http://surl.li/dzdkbg> (дата звернення 01.09.2024).

21. Гордієнко Л. Ю., Лукашев С. В. Публічне врядування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 388 с.

22. Горецька Т. О. Європейський досвід підвищення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ... спец. 25.00.03. Київ, 2014. 20 с.

23. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Дата оновлення : 23.12.2022. URL : <http://surl.li/azrwua> (дата звернення: 01.09.2024).

24. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. Дата оновлення : 05.02.2020. URL : <http://surl.li/lkotct> (дата звернення: 01.09.2024).

25. Дзяна Г. О. Державна комунікація як стратегія довіри між державою і суспільством. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні* : матер. наук.-практ. конф. за міжн. участю (07 квітня 2017 року) / за наук. ред. члена-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів, 2017 С. 32–34.

26. Дзяний Р.Б., Дзяна Г. О. Теоретичні основи забезпечення ефективної комунікації органів влади з громадськістю. *Україна – ЄС. Сучасні технології, економіка та право*: матер. IV міжн. наук.-практ. конф. (24-28 квітня 2018 р. Словаччина-Чехія). С. 221–223.

27. Євдокимов П. В. Зміст механізму адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації України. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2019. Вип. 4. С. 166–175.

28. Євдокимов П. В. Напрями адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації України. *Право і суспільство*. 2020. № 1. Ч. 2. С. 15–21.

29. Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. Київ : Фенікс, 2016. 192 с.

30. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. URL : <http://surl.li/xbqlwm> (дата звернення 01.09.2024).

31. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М., Остапчук О., Цюпа О. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі : практич. посіб. Київ : Віваріо, 2020. 88 с.

32. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. Колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL : <http://surl.li/cbvdxk> (дата звернення 01.09.2024).

33. Кабанов О. М., Олексіюк Т. О. Доступ до публічної інформації для державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. для тренерів / за заг. ред. Алюшиної Н. О. та Лубінця Д. В. Київ : ВАІТЕ, 2023. 144 с. URL : <http://surl.li/souslk> (дата звернення 01.09.2024).

34. Карпа М. І. Реформування державної служби в Україні в контексті політичної асоціації між Україною та ЄС (компетенційний вимір). *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 183–193.

35. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень : ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи на засіданні 01.10.2009 р. URL : <http://surl.li/wjytwv> (дата звернення 01.09.2024).

36. Колодій М., Кисельова О., Рябушенко Н., Цюпа О. Застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : навч. посіб. Київ : Віваріо, 2020. 132 с. URL : <http://surl.li/humcsr> (дата звернення 01.09.2024).

37. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 04.11.1950. URL : <http://surl.li/omesjh> (дата звернення 01.09.2024).

38. Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок та Факультативний протокол до Конвенції з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок. Київ, 2016. URL : <http://surl.li/dtaoei> (дата звернення 01.09.2024).

39. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами від 11.05.2011. URL : <http://surl.li/ievlfh> (дата звернення 01.09.2024).

40. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення : 02.12.2019. URL : <http://surl.li/oovnns> (дата звернення 01.09.2024).

41. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. Дата оновлення : 08.05.2024. URL : <http://surl.li/innsqh> (дата звернення 01.09.2024).

42. Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.

43. Науково-методичне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної виконавчої влади : метод. рек. / [С. А. Чукут, Т. В. Джига, А. В. Баровська та ін.; за заг. ред. С. А. Чукут]. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 70 с.

44. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL : <http://www.president.gov.ua>.

45. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL : <http://rada.gov.ua>.

46. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua>.

47. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : www.nads.gov.ua.

48. Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL : <http://www.center.gov.ua>.

49. Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні : Указ Президента України від 06.10.2005 № 1424/2005. Дата оновлення : 14.01.2014. URL : <http://surl.li/djjaww> (дата звернення 01.09.2024).

50. Питання проведення гендерно-правової експертизи : постанова Кабінету міністрів України від 28.11.2018 № 997. Дата оновлення : 04.12.2019. URL : <http://surl.li/nujettm> (дата звернення 01.09.2024).

51. Політична освіта публічних службовців в Україні / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), Л. Комаха, О. Зубчик та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2020. 203 с. URL : <http://surl.li/neauir> (дата звернення 01.09.2024).

52. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : ТОВ «ВІСТКА». 422 с. URL : <http://surl.li/rvljtm> (дата звернення 01.09.2024).

53. Принципи державного управління : звіт від 01.09.2023 р. / Комітетом з питань державного управління ОЕСР. URL : <http://surl.li/yllafq> (дата звернення: 01.09.2024).

54. Про безоплатну правову допомогу : Закону України від 02.06.2011 № 3460-VI. Дата оновлення : 23.05.2024. URL : <http://surl.li/rqmqgm> (дата звернення: 01.09.2024).

55. Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Указ Президента України від 26.07.2005 № 1135/2005. URL : <http://surl.li/bxssam> (дата звернення: 01.09.2024).

56. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях : Закон України від 06.09.2018 № 2523-VIII. URL : <http://surl.li/nlgzot> (дата звернення: 01.09.2024).

57. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню) : Закон України від 18.12.2018 № 2657-VIII. URL : <http://surl.li/bzxurc> (дата звернення: 01.09.2024).

58. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України з метою реалізації положень Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами : Закон України від 06.12.2017 № 2227-VIII. URL : <http://surl.li/boafwq> (дата звернення: 01.09.2024).

59. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 і від 22 липня 2016 року № 448 : постанова Кабінету міністрів України від 18.11.2020 № 1139. URL : <http://surl.li/vyghrz> (дата звернення: 01.09.2024).

60. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення : 20.06.2024 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1700-18> (дата звернення: 01.09.2024).

61. Про деякі питання функціонування офіційного веб-сайту та інших веб-ресурсів Верховної Ради України : розпорядження Голови Верховної Ради України від 31.01.2022 № 21. Дата оновлення : 20.12.2023. URL : <http://surl.li/bljfoa> (дата звернення: 01.09.2024).

62. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. Дата оновлення : 10.04.2023. URL : <http://surl.li/gqbsbb> (дата звернення: 01.09.2024).

63. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 № 2229-VIII. Дата оновлення : 10.04.2023. URL : <http://surl.li/vrshxp> (дата звернення 01.09.2024).

64. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. Дата оновлення : 13.05.2014. URL : <http://surl.li/almzue> (дата звернення: 01.09.2024).

65. Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року :

постанова Кабінету міністрів України від 11.04.2018 № 273. Дата оновлення : 23.09.2020. URL : <http://surl.li/есхhid> (дата звернення: 01.09.2024).

66. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових відносинах : наказ Міністерства соціальної політики України від 29.01.2020 № 56. URL : <http://surl.li/аgкzхj> (дата звернення: 01.09.2024).

67. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 № 1. URL : <http://surl.li/fdzgri> (дата звернення: 01.09.2024).

68. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : розпорядження Кабінету міністрів України від 08.10.2020 № 1544-р. Дата оновлення : 16.12.2022. URL : <http://surl.li/tblmdt> (дата звернення: 01.09.2024).

69. Про затвердження плану дій з реалізації Національної стратегії у сфері прав людини на 2021-2023 роки : розпорядження Кабінету міністрів України від 23.06.2021 № 756-р. URL : <http://surl.li/rsuckd> (дата звернення: 01.09.2024).

70. Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning : постанова Кабінету міністрів України від 11.10.2016 № 700. Дата оновлення : 04.12.2019. URL : <http://surl.li/spcfkf> (дата звернення: 01.09.2024).

71. Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ : постанова Кабінету міністрів України від 09.09.2020 № 813. URL : <http://surl.li/rvbjma> (дата звернення: 01.09.2024).

72. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету міністрів України від 25.03.2016 № 246.

Дата оновлення : 28.07.2021. URL : <http://surl.li/sdmoqa> (дата звернення: 01.09.2024).

73. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 07.09.2021 № 487/2021. URL : <http://surl.li/beshed> (дата звернення 01.09.2024).

74. Про невідкладні заходи із запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі, захисту прав осіб, які постраждали від такого насильства : Указ Президента України від 21.09.2020 № 398/2020. URL : <http://surl.li/hskohc> (дата звернення 01.09.2024).

75. Про політичні партії в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2365-III. Дата оновлення : 23.08.2023. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Дата оновлення : 05.12.2019 р. URL : <http://surl.li/сyкoјx> (дата звернення 01.09.2024).

76. Про Річну національну програму під егідою Комісії Україна – НАТО на 2020 рік : Указ Президента України від 26.05.2020 № 203/2020. URL : <http://surl.li/nvpera> (дата звернення 01.09.2024).

77. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю : Закон України від 21.06.2001 № 2558-III. Дата оновлення : 10.04.2023. URL : <http://surl.li/phxuos> (дата звернення 01.09.2024).

78. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 26.02.2016 № 68/2016. Втрата чинності : 27.09.2021. URL : <http://surl.li/yтаudq> (дата звернення: 01.09.2024).

79. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. Втрата чинності : 05.06.2020. URL : <http://surl.li/fhtofn> (дата звернення: 01.09.2024).

80. Про схвалення Концепції Державної соціальної програми запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі на період до 2025 року : розпорядження Кабінету міністрів України від 10.10.2018 № 728-р. Дата оновлення : 24.02.2021. URL : <http://surl.li/nyxxtc> (дата звернення 01.09.2024).

81. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності : розпорядження Кабінету міністрів України від 16.09.2020 № 1128-2020-р. URL : <http://surl.li/lwitsr> (дата звернення 01.09.2024).

82. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : розпорядження Кабінету міністрів України від 03.10.2018 № 710-р. Дата оновлення : 08.10.2020. URL : <http://surl.li/ouzokn> (дата звернення 01.09.2024).

83. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : розпорядження Кабінету міністрів України від 09.12.2022 № 1155-р. URL : <http://surl.li/rfprzi> (дата звернення 01.09.2024).

84. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки : розпорядження Кабінету міністрів України від 08.02.2017 № 142-р. URL : <http://surl.li/gbbvei> (дата звернення 01.09.2024).

85. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL : <http://surl.li/khewfx> (дата звернення 01.09.2024).

86. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Дата оновлення : 30.05.2023 р. URL : <http://surl.li/btkxeu> (дата звернення 01.09.2024).

87. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL : <http://surl.li/ejhkqi> (дата звернення 01.09.2024).

88. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

89. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. / Н. Г. Іванова, О. О. Паливода, Ю. І. Андрусин та ін. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.

90. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.

91. Публічна служба: системна парадигма : колективна монографія / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

92. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ІШТО НАПНУ. 2015. 176 с.

93. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному просторі : колективна монографія / за ред. Михайловської О. В. Київ : Кондор, 2019. 188 с.

94. Рекомендація CM/Rec(2019)1 Комітету міністрів державам-членам щодо запобігання сексизму та боротьби з ним (прийнята Комітетом міністрів 27.03.2019 на 134-му засіданні заступників міністрів). URL : <http://surl.li/csvpmw> (дата звернення 01.09.2024).

95. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках : доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с. URL : <http://surl.li/hirfjc> (дата звернення 01.09.2024).

96. Роман І. Особливості формування професійно-ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців військового управління у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія : Педагогіка. 2018. Вип. 3. URL : <http://surl.li/tihglc> (дата звернення 01.09.2024).

97. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. HR менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 324 с.

98. Сабалош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 41–45.

99. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадєва С. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравела, 2019. 291 с.

100. Сороко В. М., Ходорівська Н. В., Дмитрук Н. А. Теоретико-методологічні засади державно-управлінської діяльності: професійні стандарти, процедури, технології : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. 184 с.

101. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига та ін.; за заг. ред. К. Ващенко]. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.

102. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2014-2017 роки. URL : <https://rm.coe.int/1680590176> (дата звернення 01.09.2024).

103. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 роки. URL : <http://surl.li/beqhue> (дата звернення 01.09.2024).

104. Сучасні технології професійного навчання державних службовців. Практикум : навч.-метод. посіб. / Т. Берегой, Т. Гречко, М. Їжа та ін. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. 188 с.

105. Теорія держави і права : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2018. 415 с.

106. Тищенко О. П., Корольок Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права*. 2017. № 1 (61). С. 343–353.

107. Ткаченко О. М. Принципи побудови систем контролю та управління в мережах майбутнього. *Зв'язок*. 2018. № 2. С. 44–48.

108. Тронь Т. Методичні рекомендації щодо удосконалення професійної підготовки молодших фахівців державної прикордонної служби України з урахуванням ідей досвіду США. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 3. С. 361–374.

109. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : <http://surl.li/skmpmq> (дата звернення 01.09.2024).

110. Управління персоналом в умовах децентралізації / Заг. ред. д.держ.упр., проф., Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

111. Управління проектами : навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

112. Участь громадськості в процесі прийняття рішень. Огляд стандартів та практик у країнах – членах Ради Європи. / м. Страсбург, 2016 р. URL : <http://surl.li/cqruyu> (дата звернення 01.09.2024).

113. Філіпова Н., Решітко Н. Актуальні проблеми кадрової політики в державному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 4. URL : <http://surl.li/lwgzdp> (дата звернення 01.09.2024).

114. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Смелянова Т. В., 2020. 212 с.

115. Цілі Сталого Розвитку: Україна : національна доповідь. / Міністерство економічного розвитку і торгівлі економіки. URL : <http://surl.li/qguwyw> (дата звернення 01.09.2024).

116. Шамраєва В. М. Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади США. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 384–392.

117. Щербак Н. В. Міжнародні стандарти з питань гендерної рівності та їх упровадження в Україні (в умовах реформування державного управління). *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 153–165.

118. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред) та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип № 1 (4). С. 236–245.

Права, обов'язки, відповідальність державних службовців зарубіжних країн

	Республіка Польща	Естонська Республіка	Королівство Норвегія	Литовська Республіка
Права	<ul style="list-style-type: none"> - винагорода на цивільній службі визначається із застосуванням показників базової суми, величина якої встановлюється відповідно до особливих засад, визначених бюджетним законом; - встановлюється 9 службових ступенів службовця цивільної служби; - службовець цивільної служби може отримати черговий службовий ступінь; - члену корпусу цивільної служби встановлюється надбавка за вислугу років (після 5 років на цивільній службі); - за багаторічну працю (більше 20 років) член корпусу цивільної служби отримує ювілейну нагороду; - членом корпусу цивільної служби належить додаткова річна винагорода на основі, визначеній окремими правилами; - робочий час членів корпусу цивільної служби не може перевищувати 8 годин на добу і в середньому 40 годин на тиждень в установленому розрахунковому періоді, не довшому ніж 8 тижнів; - член корпусу цивільної служби бере участь у навчаннях (участь члена корпусу цивільної служби в навчаннях розрізняється на рівні з виконанням ним службових обов'язків). 	<ul style="list-style-type: none"> - виплата заробітної плати і надбавки за вислугу років; - надбавка за академічний ступінь; - надбавка за володіння іноземними мовами; - надбавка за опрацювання державної таємниці і засекречених носіїв відомостей; - направлення у службове відрядження і відшкодування витрат, пов'язаних з відрядженням; - компенсація при призначенні державного чиновника на посаду в іншу місцевість; - відшкодування транспортних витрат; • закордонне відрядження; - час роботи та час відпочинку (службовець працює протягом п'ятиденного робочого тижня не більше 40 годин на тиждень з двома вихідними днями); - відпустка і відпускні виплати; - переведення за станом здоров'я; - тимчасове полегшення умов служби і тимчасове переведення чиновника; - навчальна відпустка для професійного розвитку; - користування житловим приміщенням. 	<ul style="list-style-type: none"> - державний службовець завжди має право піти у відставку; - право переваги на нову посаду (право переваги застосовується лише тоді, коли посадова особа має необхідну кваліфікацію та особисті якості); - право вихідну допомогу; - право державних службовців на оскарження рішень та порушення кримінальної справи; - право співробітників повідомляти про неприйнятні обставини в установі. 	<ul style="list-style-type: none"> - на кар'єру на публічній службі відповідно до своєї кваліфікації. (це право гарантується тільки кар'єрним публічним службовцям); - отримувати зарплатню, встановлену законами та іншими правовими актами; - на навчання згідно з процедурою, передбаченою цим Законом з фінансуванням з державного та муніципального бюджетів; - на відпустку, як передбачено цим Законом та іншими правовими актами; - на державну соціальну страхову пенсію, соціальні та інші гарантії, передбачені цим Законом та іншими правовими актами; - на страйк, окрім публічних службовців, що займають пост голови департаменту в державній або муніципальній інституції або агенції чи вищі посади; - на членство в профспіці, організаціях та об'єднаннях, а також на членство в політичних партіях і організаціях та на участь в політичній діяльності позаслужбовим (робочим часом).
Обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> - дотримуватися Конституції Республіки Польща та інших принципів права; - оберігати інтереси держави і права людини і громадянина; - раціонально розпоряджатися публічними коштами; - старанно і безсторонньо, справно і швидко виконувати поставлені завдання; - дотримуватися таємниці, яка захищається законом; - розвивати професійні знання; - гідно поводитися на службі та поза нею. - Генеральний директор установи зобов'язаний забезпечити члену корпусу цивільної служби умови для виконання обов'язків, визначених в законі. 	<ul style="list-style-type: none"> - виконання службових обов'язків і обов'язок дотримуватись положень правових актів; - виконання розпоряджень, не пов'язаних з місцем служби; - виконання доручень, що не віднесено до службових обов'язків публічного службовця; - виконання обов'язків відсутнього службовця; - передача діловодства і майна; - збереження інформації, що не підлягає розголошенню; - обмеження на членство в комерційних об'єднаннях; - обмеження, пов'язані з наглядовим контролем; - обмеження щодо членства в політичних партіях; - обов'язок декларувати економічний прибуток; - обмеження на укладання угод. 	<ul style="list-style-type: none"> - виконувати завдання керівництва та вчасно звітувати йому; - зобов'язання на зміну посади (державні службовці зобов'язані приймати зміни в своїх обов'язках та реорганізацію агентства у разі необхідності); - не розголошувати інформацію про будь-яку справу, розкрити йому під час виконання своїх обов'язків; - жоден державний службовець не може приймати подарунки, послуги чи інші платіж, який, ймовірно, має намір впливати на його офіційні дії. 	<ul style="list-style-type: none"> - дотримуватися Конституції та законів Республіки Литва; - бути віданими Державі Литва та її конституційному порядку; - поважати права та свободи людини, служити публічним інтересам; - належним чином виконувати функції, визначені в посадовій інструкції, та своєчасно виконувати встановлені завдання; - дотримуватися принципів та правил етики публічних службовців, встановлених цим законом та іншими правовими актами; - дотримуватися внутрішніх регуляцій державних та муніципальних інституцій та агенцій; - надавати інформацію про свою роботу згідно процедури, передбаченої правовими актами; - вчитися згідно процедури, передбаченої цим Законом; - утримуватися від використання та відмовлятися від можливості використовувати службу або пов'язану зі службою інформацію в інших відносинах, ніж встановлених законами а бо іншими правовими актами; - утримуватися від використання державного або муніципального майна для діяльності, що не стосується професійної діяльності. Закони також можуть передбачати інші обов'язки публічних службовців.
Відповідальність	<p>Порядок притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності регулюється Законом «Про цивільну службу».</p> <p>Підстави та умови дисциплінарної відповідальності державних службовців. Державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність за порушення своїх обов'язків.</p> <p>Види дисциплінарних стягнень і порядок їх застосування.</p> <p>Відповідно до Закону «Про цивільну службу», дисциплінарними стягненнями є: зауваження; догана; позбавлення можливості підвищення службового ступеня (на строк до 2 років); зменшення основного окладу до 25% (на строк не більше шести місяців); пониження у посаді; звільнення з посади цивільної</p>	<p>Порядок притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності регулюється Законом «Про публічну службу».</p> <p>Підстави та умови дисциплінарної відповідальності державних службовців. Закон «Про публічну службу» визначено, що дисциплінарним проступком є умисне невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків.</p> <p>Види дисциплінарних стягнень: догана; зменшення основного окладу до 30% на термін до шести місяців; звільнення від служби.</p> <p>При застосуванні дисциплінарного стягнення враховуються: форма вини (недбалість, важка недбалість, умисел); наслідки дисциплінарного проступку;</p>	<p>Порядок притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності регулюється Законом «Про державних службовців» та Законом «Про процедури у справах щодо державного управління».</p> <p>Підстави та умови дисциплінарної відповідальності державних службовців.</p> <p>Державний службовець може бути притягнений до відповідальності за: порушення або невиконання службових обов'язків; неправомірну поведінку на службі або за її межами. Із прийняттям у 2017 році нового Закону «Про державних службовців», попередження вже не є дисциплінарним покаранням. Попередження (усне або письмове) може застосовуватись безпосереднім керівником державного службовця.</p>	<p>Порядок притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності регулюється Законом «Про публічну службу».</p> <p>Підстави та умови дисциплінарної відповідальності державних службовців.</p> <p>Дисциплінарні санкції накладаються за порушення службових обов'язків згідно із Законом «Про публічну службу». Дисциплінарні санкції застосовуються із урахуванням вини, причин, обставин та наслідків порушення службових обов'язків.</p> <p>Відповідно до ст. 29 Закону «Про публічну службу» за порушення службових обов'язків може бути застосовано одну із наступних дисциплінарних санкцій: попередження; догана; суворо догана; звільнення зі служби. Звільнення зі служби як</p>

	<p>служби. За дрібне порушення обов'язків члена корпусу цивільної служби генеральний директор установи може покарати службовця зауваженням у письмовій формі. Стягненню може передувати з'ясувальне провадження. Член корпусу цивільної служби може протягом 7 днів від визначення йому зауваження внести протест до генерального директора установи. У випадку внесення протесту генеральний директор установи передає справу дисциплінарному представникові. Дисциплінарні справи розглядають дисциплінарні комісії: в I інстанції – Дисциплінарна комісія установи; в II інстанції – Вища дисциплінарна комісія цивільної служби. Процедура оскарження рішень щодо застосування дисциплінарних стягнень Вища дисциплінарна комісія розглядає апеляції щодо рішень дисциплінарних комісій.</p>	<p>службова дисципліна чиновника; наявність у службовця попередніх дисциплінарних стягнень. Суб'єкти призначення дисциплінарних стягнень Законом «Про публічну службу» передбачено, що особа, яка призначила службовця на посаду, може порушити дисциплінарне провадження. У наказі або розпорядженні про порушення дисциплінарного провадження вказуються: особа, яка здійснює дисциплінарне провадження; службовець, який підозрюється у вчиненні дисциплінарного проступку; термін проведення провадження; опис дисциплінарного проступку; обставини дисциплінарного проступку та інше. Розпорядження про порушення дисциплінарного провадження вручається службовцю, підозрюваному в скоєнні дисциплінарного проступку. Державному службовцю надається можливість представити письмове пояснення щодо вчиненого порушення. Відповідно до Закону «Про публічну службу» особа, яка має право призначення на посаду, накладає дисциплінарне стягнення адміністративним актом. Відмітка про накладання дисциплінарного стягнення вноситься в державну базу даних з обліку персоналу.</p>	<p>Письмове попередження зберігається в особовій справі службовця протягом п'яти років. Види дисциплінарного покарання: пониження в посаді; звільнення. Державний службовець може бути звільнений, якщо: державний службовець грубо порушив службові обов'язки; державний службовець повторно вчинив порушення; в результаті неправомірної поведінки на службі або за її межами державний службовець «руйнує довіру та повагу до державної служби». У Норвегії наявні два суб'єкти призначення дисциплінарних стягнень: безпосередній керівник (у випадках застосування попереджень) агентство, що прийняло державного службовця на посаду.</p>	<p>дисциплінарна санкція може бути накладена за: діяльність, несумісну з публічною службою; порушення вимог Закону «Про конфлікт публічних та приватних інтересів» з метою отримання незаконного доходу або привілеїв; відсутність на роботі один або декілька робочих днів без поважної причини; появу в алкогольному, наркотичному або токсичному сп'янінні в робочі години, що ображає людську гідність публічного службовця чи дискредитує авторитет державної або муніципальної інституції; інші випадки, передбачені законами. Дисциплінарні санкції накладаються не пізніше одного місяця після дня виявлення неправомірних дій. Процедура накладення дисциплінарних санкцій починається з ініціативи публічного керівника чи прямого начальника публічного службовця у разі отримання інформації щодо порушення. Дисциплінарна санкція не може бути накладена, якщо закінчився шестимісячний термін з дня вчинення проступку або з дня його виявлення. Якщо порушення службових обов'язків має ознаки кримінального злочину або адміністративного порушення, процедура накладення дисциплінарних санкцій повинна бути призупинена, а матеріали офіційного розслідування передаються до інституції, що має право розслідувати відповідні випадки. Дисциплінарна санкція накладається особою, що прийняла службовця на посаду. Рішення про накладення дисциплінарних санкцій може бути оскаржено відповідно до процедури, визначеної Законом «Про адміністративне провадження». Відповідно до цього закону, рішення адміністративного суду може бути оскаржене до Вищого адміністративного суду протягом 14 днів після прийняття рішення.</p>
--	--	--	---	---

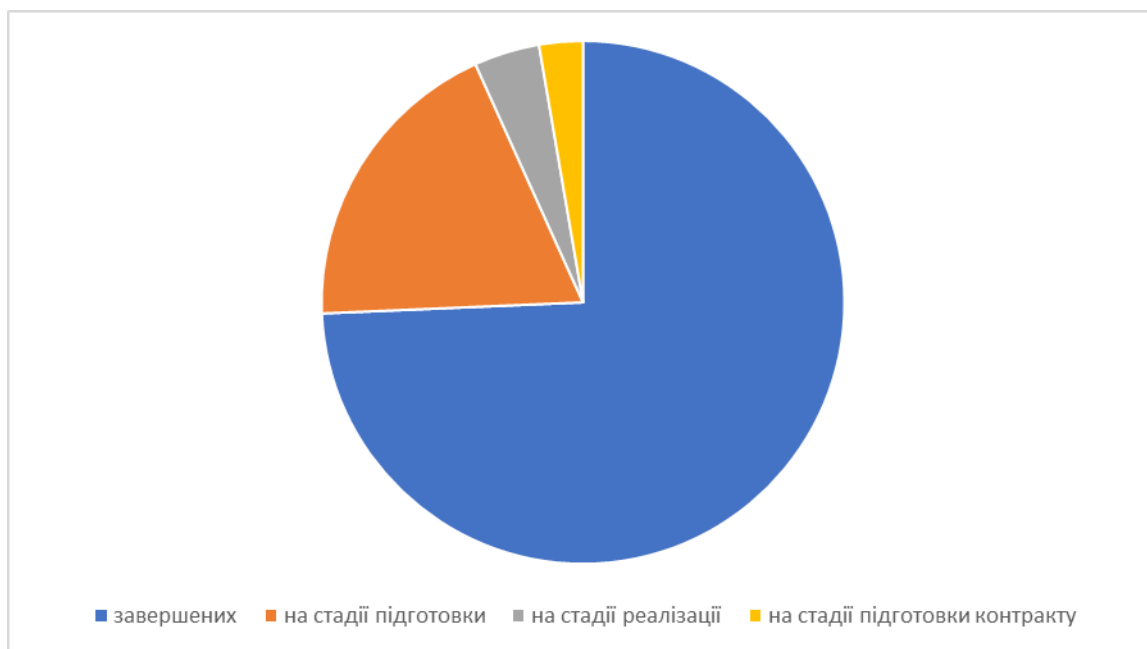
Відсоток населення країн Європи, що продовжує навчання у віці 25 – 64 роки

№ з/п	Країни	Загалом		Чоловіки		Жінки	
		2013	2017	2013	2017	2013	2017
1	Бельгія	7,0	7,2	7,0	7,0	6,9	7,4
2	Болгарія	1,3	1,3	1,1	1,4	1,4	1,3
3	Чехія	5,1	5,7	4,8	5,5	5,4	5,9
4	Данія	24,2	29,2	21,0	24,2	27,4	34,2
5	Німеччина	6,0	7,8	6,4	8,0	5,6	7,6
6	Естонія	6,7	7,0	5,0	4,6	8,2	9,3
7	Ірландія	5,9	7,6	5,1	6,2	6,8	9,0
8	Греція	2,6	2,1	2,6	2,2	2,7	2,1
9	Іспанія	4,7	10,4	4,3	9,3	5,1	11,5
10	Франція	7,1	7,4	7,0	7,0	7,2	7,9
11	Італія	4,5	6,2	4,2	5,9	4,8	6,6
12	Кіпр	7,9	8,4	7,1	8,1	8,5	8,6
13	Латвія	7,8	7,1	5,4	4,6	10,0	9,3
14	Литва	3,8	5,3	2,8	3,6	4,7	6,8
15	Люксембург	6,5	7,0	6,8	6,5	6,1	7,4
16	Угорщина	4,5	3,6	4,0	3,0	4,9	4,1
17	Мальта	4,2	6,0	4,7	6,4	3,6	5,7
18	Нідерланди	16,4	16,6	16,1	16,1	16,8	17,0
19	Австрія	8,6	8,6	8,6	11,6	8,6	14,0
20	Польща	4,4	5,1	3,9	4,7	4,9	5,5
21	Португалія	3,2	4,4	3,0	4,4	3,4	4,5
22	Румунія	1,1	1,3	1,1	1,2	1,2	1,4
23	Словенія	13,3	14,8	12,0	13,5	14,7	16,1
24	Словаччина	3,7	3,9	3,5	3,4	3,9	4,3
25	Фінляндія	22,4	23,4	18,6	19,4	26,2	27,5
26	Швеція	31,8	32,0	28,4	26,	35,4	38,3
27	Велика Британія	27,2	26,6	22,7	22,0	30,9	31,2
28	Хорватія	1,8	2,9	1,8	3,1	1,9	2,8
29	Ісландія	29,5	27,9	25,0	22,4	34,1	33,7
30	Норвегія	17,1	18,0	16,2	17,1	18,0	18,9
31	Швейцарія	24,7	22,5	25,3	21,7	24,0	23,4

Продовження професійного навчання

№ з/п	Країни	Підприємства з продовження професійного навчання (% від усіх підприємств)	Працівники, що задіяні в програмах продовженого професійного навчання (%)	Вартість продовженого професійного навчання (% загальної вартості робочої сили)	Витрачений працівниками час на продовження професійного навчання (години)
1	Бельгія	63	40	1,6	12
2	Болгарія	29	15	1,1	4
3	Чехія	72	59	1,9	14
4	Данія	85	35	2,7	10
5	Німеччина	69	30	1,3	9
6	Естонія	67	24	1,6	7
7	Греція	21	14	0,6	3
8	Іспанія	47	33	1,2	9
9	Франція	74	46	2,3	13
10	Італія	32	29	1,3	7
11	Кіпр	51	30	1,3	7
12	Латвія	36	11	0,8	3
13	Литва	46	15	1,2	5
14	Люксембург	72	49	2,0	16
15	Угорщина	49	16	2,6	6
16	Мальта	46	32	1,8	11
17	Нідерланди	75	34	2,0	12
18	Австрія	81	33	1,4	9
19	Польща	35	21	1,3	6
20	Португалія	44	28	1,1	7
21	Румунія	40	17	1,1	5
22	Словенія	72	50	2,0	14
23	Словаччина	60	38	1,8	12
24	Фінляндія	77	39	1,5	10
25	Швеція	78	46	2,1	15
26	Велика Британія	90	33	1,3	7
27	Норвегія	86	29	1,3	9

Twinning у цифрах станом на кінець 2022 року (за проєктами)



Ефективність впровадження інструменту Twinning в Україні



Огляд заходів в Україні

