

политического развития / В. И. Пантин // Полис. – 2002. – № 4. – С. 19 – 26.

8. **Рачинський А. П.** Цикл організацій життєвий / Рачинський А. П. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Сergyгін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 484 – 496.

9. **Хренов Н. А.** Воля к сакральному / Н. А. Хренов. – СПб. : Алетейя, 2006 – 571 с.

Надійшла до редколегії 26.10.2013

УДК 35.088

Наталья КОЗАЧЕНКО

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Розглядаються адміністративні послуги як складова професійної діяльності державних службовців. Пропонується авторський підхід до розуміння поняття «адміністративні послуги». Аналізуються сучасні умови та проблеми діяльності державних службовців України з надання адміністративних послуг.

Ключові слова: органи публічної влади, адміністративні послуги, державна служба, професійна діяльність.

Наталья Козаченко. Нормативно-правовое регулирование деятельности государственных служащих по оказанию административных услуг в Украине

Рассматриваются административные услуги как составляющая деятельности государственных служащих. Предлагается авторский подход к пониманию понятия «административные услуги». Анализируются современные условия и проблемы деятельности государственных служащих Украины при оказании административных услуг.

Ключевые слова: органы публичной власти, административные услуги, государственная служба, профессиональная деятельность.

Natalya Kozachenko. The activities of public servants to provide administrative services: legal regulation and implementation issues in Ukraine

Considered as part of the administrative services of public servants. Author's approach for understanding the concept of «administrative services» is proposed. Current conditions and problems of Ukrainian civil servants' activity rendering administrative services are analyzed.

Key words: public authorities, administrative services, public service, professional activity.

Проведення адміністративної реформи в Україні актуалізує не лише потребу в удосконаленні системи публічного управління, але й зміни підходів до діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема переорієнтування її перш за все на надання

© Козаченко Н. М., 2013

послуг. Це потребує невідкладної модернізації системи послуг, що надаються органами публічної влади на різних рівнях управління та в межах різних галузей. Однією зі складових такої системи послуг є адміністративні послуги. Актуальність вивчення адміністративних послуг як предмета діяльності державних службовців зумовлена практичною необхідністю ефективного їх надання фізичним і юридичним особам у процесі діяльності державних службовців і дослідницькою потребою визначення сутнісних ознак цих послуг для подальшої їх класифікації, стандартизації та формування реєстрів адміністративних, публічних і муніципальних послуг.

Питання щодо надання адміністративних послуг в Україні останнім часом досліджуються, насамперед, з позицій їх нормативно-правового забезпечення, формування та дотримання якості надання цих послуг. Такими науковцями, як В. Авер'янов, В. Бакуменко, Н. Гончарук, С. Жарая, І. Коліушко, Г. Писаренко, Л. Прокопенко, Д. Сухінін, Ю. Шаров, іншими вивчалися окремі аспекти надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні. Насамперед у працях цих авторів досліджені поняття, види, ознаки адміністративних послуг, проведена їх класифікація за напрямками діяльності публічних органів, розкрито організаційно-правові засади діяльності з надання адміністративних послуг. Водночас комплексні наукові дослідження щодо надання адміністративних послуг як предмета професійної діяльності державних службовців не проводилися.

Метою статті є розкриття суті адміністративних послуг з позицій діяльності державних службовців, визначення умов та основних проблем діяльності державних службовців України з надання адміністративних послуг, а також дослідження напрямів розвитку системи адміністративних послуг в Україні.

Новий Закон України «Про державну службу» розглядає надання адміністративних послуг як одну з предметних складових державної служби та як окремого виду професійної діяльності: «державна служба – професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг» [7]. Це є новим підходом, оскільки в попередній редакції цього закону поняття «державна служба в Україні» визначалося так: «професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів» [6].

З нового визначення поняття «державна служба» випливає, що процес надання адміністративних послуг органами публічної влади в різних сферах управління є предметом діяльності державних службовців (посадових осіб органів місцевого самоврядування), тобто одним із тих об'єктів, на які спрямована ця практична діяльність. Певна частина

адміністративних послуг може надаватися автоматизовано з використанням сучасних інформаційних систем і програмних продуктів. Проте навіть із розширенням їх переліку важливу роль у цьому сегменті професійної діяльності продовжуватимуть відігравати особистісні характеристики службовців, а це – наявність спеціальної освіти, професійних, ділових та особистих якостей тощо. Результатом цієї діяльності повинен бути якісний продукт – послуга, яка буде оцінена споживачами – юридичними та фізичними особами і повинна повністю задовольнити їх потреби. Саме тому ми розглядатимемо адміністративні послуги насамперед з позицій діяльнісного підходу, що передбачає вивчення цих послуг через категорію «діяльність» з урахуванням особливостей суб'єкт-об'єктних відносин у сфері надання таких послуг. Отже, поняття «адміністративна послуга» має розглядатися в нерозривному поєднанні з поняттям «діяльність».

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» Ю. Сурмін подає таке визначення людської діяльності: «форма активного, усвідомленого ставлення людини до навколишнього світу з метою його збереження або перетворення. Класична модель діяльності включає мету, засіб, процес і результат» [11, с. 172]. Ця модель притаманна і професійній діяльності державних службовців, яка спрямовується серед іншого й на надання адміністративних послуг. Це означає, що, досліджуючи ці послуги під таким ракурсом, потрібно розкрити:

- мету, яку переслідує державний службовець, надаючи адміністративні послуги та ступінь її відповідності меті того, хто хоче отримати ці послуги;

- засіб (засоби), які використовуються в цій діяльності;

- сам процес надання адміністративних послуг державними службовцями;

- отриманий результат з позицій усіх учасників і зацікавлених сторін.

З огляду наукових публікацій, присвячених даній проблематиці, та нормативно-правових актів, які регламентують надання публічних (адміністративних) послуг, можна виділити декілька визначень понять «адміністративна послуга». За визначенням М. Ославського, адміністративні послуги – це ті публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [3].

У концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р, запропоновано таке визначення поняття адміністративної послуги: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до

закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [2].

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» Ю. Шаров дотримується такого визначення адміністративної послуги: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо). Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг» [12, с. 22].

У проєкті Закону України «Про адміністративні послуги» термін «адміністративна послуга» тлумачився як «прийняття згідно із законом за зверненням фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і обов'язків; законних інтересів та/або на виконання нею визначених законом обов'язків». Адміністративний акт – рішення (ліцензія, дозвіл, висновок, свідоцтво, відмітка в документі, витяг з реєстру тощо) індивідуальної дії, прийняте відповідно до закону адміністративним органом на підставі звернення фізичної або юридичної особи та спрямоване на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи [4].

У чинному Законі України «Про адміністративні послуги» термін адміністративна послуга тлумачиться як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. Також цим законом вперше на законодавчому рівні визначені поняття суб'єктів замовників адміністративних послуг та суб'єктів їх надання. Тобто суб'єкт звернення – це фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг. Суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [5].

Вивчення наведених дефініцій дозволяє виділити ряд спільних ознак, притаманних адміністративній послугі.

Так, адміністративна послуга повинна мати такі ознаки:

- 1) надання за заявою фізичної або юридичної особи;
- 2) стосується прав та/або обов'язків такої особи, тобто адміністративна послуга надається заради забезпечення умов для набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків осіб;
- 3) надання адміністративними органами (насамперед органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, іншими державними

органами) обов'язково шляхом реалізації владних повноважень, адже адміністративний орган володіє «монополією» на надання конкретної адміністративної послуги;

4) право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути безпосередньо передбачені законом [1].

Перелік наведених вище ознак можливо доповнити тим, що результат адміністративної послуги в процедурному значенні потребує відповідного оформлення. У проекті Закону України «Про адміністративні послуги», на нашу думку, досить вдало було застосовано поняття «адміністративний акт» (рішення індивідуальної дії адміністративного органу, яким задовольняється звернення юридичної або фізичної особи). У чинній редакції закону таке визначення відсутнє. Водночас у Тимчасовому порядку надання адміністративних послуг, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2009 р. № 737, наведено, що адміністративний акт – це прийняте суб'єктом рішення індивідуальної дії, спрямоване на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків особи [9]. Це визначення, по суті, конкретизує, що результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг та діяльність конкретних виконавців відповідного процесу трансформується в прийняття рішення індивідуальної дії. Отримання такого рішення і є метою суб'єктів, які звертаються до адміністративних органів.

Аналіз наведених вище тлумачень поняття «адміністративна послуга» свідчить про різні підходи до нього, і в жодному з них не враховується такий важливий чинник, що процес надання адміністративних послуг – це професійна діяльність певного кола осіб (державних службовців, службових осіб органів місцевого самоврядування, спеціалістів інших державних органів). У проекті Закону України «Про адміністративні послуги» було частково сформульовано сутність певних дій службовців публічних органів під час надання адміністративних послуг, націлених на результат, – прийняття відповідного адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист прав, обов'язків та законних інтересів фізичних або юридичних осіб. Слід відзначити, що в діючому Законі України «Про адміністративні послуги» не визначено, що саме – певні документи, консультації, рішення тощо – є кінцевим результатом надання адміністративної послуги. Тут сама послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг. На нашу думку, поняття «адміністративний акт», що містилося в проекті названого вище закону, досить вдало визначало оформлення як результату діяльності осіб, які надають адміністративні послуги, так і результату здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг.

Проведений аналіз дозволяє нам запропонувати таке власне формулювання поняття адміністративної послуги – це результат

здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг та професійної діяльності його посадових осіб, спрямованої на задоволення звернень фізичних або юридичних осіб щодо набуття, зміни чи припинення їх прав та обов'язків відповідно до закону шляхом прийняття відповідних рішень і видачі адміністративних актів.

Таким чином, запропоноване нами визначення, відрізняється від попередніх та чинного, закріпленого в Законі України «Про адміністративні послуги», конкретизацією кола осіб – посадових осіб адміністративних органів (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств), які безпосередньо беруть участь у процесі надання адміністративних послуг. При цьому новизна запропонованого нами визначення полягає й у тому, що адміністративна послуга – це результат їх професійної діяльності. Ураховуючи те що зазначена діяльність спрямовується на задоволення потреб суб'єкта отримання послуги, такі важливі складові діяльності посадових осіб та службовців, як професіоналізм, компетентність, принциповість, вміння спілкуватися та інші суттєво впливають на оформлення результату (прийняття відповідного рішення та видачу адміністративного акта). Ми намагалися конкретизувати й особливості «ініціювання» адміністративної послуги – вона має надаватися не за заявою, а за зверненням, яке може бути і усним (форма взаємодії суб'єктів надання та отримання цієї послуги). Порізном виписана мета послуги і результат. Запропоноване нами визначення може бути рекомендоване до врахування під час внесення змін до Закону України «Про адміністративні послуги».

Таким чином, у відносинах держава – фізична, юридична особа суб'єктом під час надання послуги є не лише орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, державне чи комунальне підприємство, тобто адміністративний орган, а й посадова особа, яка від імені цього органу, здійснюючи свою професійну діяльність на виконання чинних законів, надає адміністративні послуги. Отже, ми не лише досягаємо персоніфікації цього суб'єкта, але й встановлюємо персональну відповідальність за прийняття рішень і видачу адміністративного акта. Особливу увагу в цих відносинах слід приділити суб'єктам отримання адміністративної послуги – фізичним і юридичним особам. Їх мета – отримати таку послугу, яка повністю задовольняє потребу в набутті, зміні чи припиненні їх прав та обов'язків. Об'єкт під час отримання послуги повинен мати змогу оцінити результат діяльності службовців у сфері адміністративних послуг, маючи при цьому вибір способу оцінювання.

На жаль, на практиці отримати високий результат професійної діяльності державних службовців та посадових осіб публічних органів іноді неможливо через ряд проблем, нерозв'язаних на організаційно-правому рівні в межах усієї держави. Коло таких проблем визначено в концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, серед них:

- наявність не передбачених законодавством видів адміністративних послуг;
- поділ адміністративної послуги на кілька платних послуг;
- перекладення обов'язків адміністративних органів із збирання довідок або погодження документів на отримувачів послуг;
- вимагання від фізичних та юридичних осіб документів, не визначених законодавством або у не передбаченій законодавством формі;
- необґрунтоване справляння плати або необґрунтовано великі розміри плати за надання окремих видів адміністративних послуг;
- встановлення в адміністративному органі графіка приймання громадян у незручний для них час;
- необґрунтовано тривалий строк надання окремих послуг;
- обмеженість доступу до інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг;
- неналежне законодавче регулювання процедурних питань надання послуг;
- фактичне зобов'язування фізичних та юридичних осіб отримувати супутні платні послуги;
- ставлення до фізичних та юридичних осіб як до прохачів, орієнтування представників органів влади не на задоволення потреб особи, а на формальне дотримання процедури [6].

Цей перелік можна доповнити і такою проблемою, як низький рівень фахової (професійної) підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які безпосередньо беруть участь у процесі надання адміністративних послуг та їх неналежне ставлення до виконання посадових обов'язків. Ці негативні фактори, на нашу думку, безпосередньо впливають на результат діяльності – прийняття відповідного рішення й видачу адміністративного акта. За умови забезпечення належної професійної підготовки державних службовців й інших суб'єктів та застосування стимулюючих мотивів ряду негативних факторів, що впливають на якість адміністративної послуги, можливо уникнути.

Так, Б. Савченко та М. Кравченко за результатами проведених соціологічних досліджень визнають, що під час виконання своїх службових обов'язків для державних службовців пріоритетними виявилися такі стимулюючі мотиви професійної діяльності: визнання результатів роботи, успішне завершення завдання та можливість творчого й ділового зростання. Слід зазначити, що така пріоритетність факторів закономірна, вона підпадає під закон результату – працівник, який поставив собі за мету виконання певного завдання і досягнув її, задовольнивши свою потребу у змістовній роботі, буде прагнути і в майбутньому шукати аналогічні завдання [10].

Зауважимо, що в процесі надання адміністративних послуг мають враховуватися соціально-психологічні особливості державних службовців. Ураховуючи це, адміністративні послуги за способом їх надання можливо розділити на дві групи: «автоматичні», які зможе

надавати комп'ютер, і «творчі», для надання яких потрібна участь людини. Перші стосуються усталених ситуацій і процедур, другі потребують індивідуальних нестандартних рішень. Тому ми й робимо акцент на особливостях процесу надання адміністративних послуг для різних видів послуг і сфер, де вони надаються. Це потребує чіткого визначення принципів надання адміністративних послуг. Насамперед розвиток системи надання адміністративних послуг повинен здійснюватися з урахуванням таких основних принципів:

- доступність послуг для всіх фізичних і юридичних осіб;
- дотримання законодавства та стандартів надання послуг;
- відповідність розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням;
- відкритість;
- можливість оцінити якість послуг суб'єктом їх замовлення.

Певні критерії та напрями розвитку системи публічних (адміністративних) послуг викладені в плані заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011р. № 1076-р [8]. Перший крок у цьому напрямку за даним планом вже зроблено шляхом прийняття Закону України «Про адміністративні послуги». Натомість його реалізація та практичне впровадження потребує втілення на практиці прикінцевих та перехідних положень, викладених у ст. 20. Основні з них:

- чітке законодавче визначення переліку адміністративних послуг та розмірів плати за їх надання;
- утворення до 1 січня 2014 р. центрів надання адміністративних послуг та приведення їх діяльності у відповідність до закону;
- внесення змін до законодавчих актів України, у тому числі до Кодексу України про адміністративні правопорушення, у зв'язку з прийняттям цього закону;
- приведення нормативно-правових актів органів виконавчої влади у відповідність до закону.

З урахуванням наведених вище положень можна дійти висновку, що процес надання адміністративних послуг насамперед залежить від ефективності діяльності адміністративних органів і державних службовців та посадових осіб, які безпосередньо беруть у ньому участь. Діяльність державних службовців з надання адміністративних послуг в Україні підлягає певній систематизації, стандартизації та технологічному вдосконаленню з урахуванням особливостей рівнів і сфер надання цих послуг.

Напрями наукових досліджень, що мають сприяти вирішенню цих проблем, на нашу думку, повинні спрямовуватися на такі питання:

- підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців та посадових осіб публічних органів влади;
- організація ефективної системи оцінки послуг споживачем;

– формування інформаційних систем органів публічної влади для обміну відомостями, необхідними для надання адміністративних послуг;
– удосконалення законодавства, що регламентує процес надання адміністративних послуг.

Подальші дослідження з даної тематики мають стосуватися, зокрема, особливостей діяльності державних службовців з надання адміністративних послуг різних видів та в різних сферах управлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. **Адміністративні** послуги – нова якість держави. – Режим доступу : www.ucipr.kiev.ua/modules.php.

2. **Концепція** розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90-р. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p.

3. **Ославський М. І.** Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / М. І. Ославський. – К. : Знання, 2009. – 216 с.

4. **Про адміністративні** послуги : проект Закону України від 9 листоп. 2011 р. № 9435. – Режим доступу : w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_2.

5. **Про адміністративні** послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

6. **Про державну службу** : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII. із змінами і доповненнями. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.

7. **Про державну службу** : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI із змінами і доповненнями. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17.

8. **Про затвердження** плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2011 р. № 1076-р. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1076-2011-p.

9. **Про заходи** щодо упорядкування адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2009 р. № 737 із змінами і доповненнями. – Режим доступу : www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-p.

10. **Савченко Б. Г.** Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців (соціологічний аналіз) / Б. Г. Савченко, М. В. Кравченко // Державне управління: теорія та практика. – 2005. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-1/>.

11. **Сурмін Ю. П.** Діяльність / Ю. П. Сурмін // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – С. 172.

12. **Шаров Ю. П.** Адміністративна послуга / Ю. П. Шаров // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – С. 22 – 23.

Надійшла до редакції 08.02.13

УДК 35.075.1

Наталія ДЯЧЕНКО

Національна академія державного управління
при Президентові України

ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Досліджується система принципів управління, їх застосування під час формування державної кадрової політики, визначаються пріоритети та причини неефективності державної кадрової політики, обґрунтовується актуальність застосування соціально-політичного прогнозування як ресурсу забезпечення наукового супроводу модернізації управління людськими ресурсами на державній службі.

Ключові слова: прогноз, суспільно-політичне прогнозування, кадрова політика, державне управління.

Наталія Дяченко. Применение социально-политического прогнозирования во время формирования государственной кадровой политики

Исследуется система принципов управления, их применение при формировании государственной кадровой политики, определяются приоритеты и причины неэффективности государственной кадровой политики, обосновывается актуальность применения социально-политического прогнозирования как ресурса обеспечения научного сопровождения модернизации управления человеческими ресурсами на государственной службе.

Ключевые слова: прогноз, общественно-политическое прогнозирование, кадровая политика, государственное управление.

Natalia Dyachenko. Application of socio-political forecasting during the reforming of state personnel policy

The system management principles and their application in the formation of personnel policy are investigated, the priorities and the reasons for failure of personnel policy, the urgency application of socio-political forecasting as a resource providing scientific support to modernize human resources management of the public service.

Key words: forecast, social and political forecasting, personnel policy, public administration.

В останні десятиліття «політична система України перебуває в стані перманентної трансформації, що також опосередковано вказує на внутрішню незбалансованість і суперечливість процесів, що відбуваються в суспільстві» [10, с. 3], і що безпосередньо впливає на ефективність та результативність державної служби, яка залежить від кадрової політики, де кваліфікація та досвідченість державних службовців необхідні для реалізації політично-управлінських рішень, які, у свою чергу, формують позитивне ставлення населення до державної служби. У цьому сенсі державну кадрову політику можна вважати одним з індикаторів розвитку суспільства.

© Дяченко Н. П., 2013