

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*БОБЛОВСЬКИЙ О.Ю., К.ФІЛОС.Н., ДОЦЕНТ,  
ГРІДІН О.В., СТ. ВИКЛАДАЧ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В Україні впродовж останніх декількох років розпочате та поступово реалізується системне реформування суспільно-політичної сфери. Одним з головних напрямків якого є формування та застосування на практиці дієвої кадрової політики саме в органах державного управління та місцевого самоврядування, оскільки від ефективної діяльності персоналу зазначених органів суттєво залежить результативність реформування інших сфер, зокрема соціально-економічної. При цьому необхідно зважати й на те, що підготовка висококваліфікованого персоналу можлива лише за умов дотримання першочергових принципів, серед яких системності, комплексності та дієвості в кадровій роботі відводяться центральні місця. Отже, ефективна кадрова політика в державному управлінні є запорукою успішного розвитку держави. Тільки високопрофесійні кадри, що володіють сучасними теоретичними знаннями, практичними вміннями та навичками управління в змозі забезпечити формування ефективної системи державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз результатів наукових досліджень, які стосуються питань формування та ефективної реалізації державної кадрової політики доводить, що даною проблематикою впродовж тривалого часу достатньо ґрунтовно займаються такі вчені як: Бабкін В.Д. [14], Бакуменко В.Д. [5], Банчук-Петросова О.В. [1], Ващенко К.О. [8], Волик В.С. [2], Дьомін О. [4], Дяченко Н. [3], Канавець М.В. [6], Коваленко Є.О. [7], Ковбасюк Ю.В. [8], Леліков Г. [4], Малиновський В.Я. [9], Мельник І.М. [10], Михненко А.М. [5], Нижник Н.Р. [12], Оболенський О.Ю. [11], Олуйко В.М. [12], Охотский Е. [13], Приходько В.А. [15], Сороко В. [4], Сурмін Ю.П. [5], Шемшученко Ю.С. [14]. Проте, зважаючи на системні зміни, що відбуваються на всіх рівнях державного управління, зазначена проблема є актуальною і на даний час.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є вивчення теоретичних аспектів, виявлення основних проблем та окреслення пріоритетних напрямків реалізації державної кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Єдиного визначення державної кадрової політики в літературі та законодавстві на сьогодні не існує.

Під політикою (від грец. «*politika*» – державна діяльність) традиційно розуміють організаційну, регулятивну і контрольну сферу суспільства, у межах якої здійснюється соціальна діяльність, спрямована головним чином на досягнення, утримання і реалізацію влади індивідами та соціальними групами задля здійснення власних запитів і потреб. В інституційному плані суб'єктами політики є соціальні інститути, групи інтересів, політичні рухи, профспілки, партії, держава. Саме держава виступає визначальним суб'єктом здійснення політики, синтезуючи у своїй діяльності об'єктивні тенденції суспільного розвитку та суб'єктивні потреби і інтереси людей [14, с. 258].

Так в енциклопедичному словнику з державного управління наводиться таке його визначення: «Кадрова політика – один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади» [5, с. 305].

Кадрова політика – явище багаторівневе. Існує загальнонаціональна кадрова політика, зумовлена історичними та політичними традиціями, менталітетом народу, уподобаннями політичних еліт. Розрізняють державну та регіональну кадрові політики, а також кадрову політику в органах місцевого самоврядування. У недержавному, приватному секторі є своя корпоративна, приватна та навіть особиста кадрова політика.

Малиновський В.Я. зазначає, що «кадрова політика – це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що встановлює завдання зовнішньої кон'юнктури організації та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації» [9, с. 78].

Зупинимо свою увагу та більш детально розглянемо тлумачення поняття саме державної кадрової політики.

І. Мельника трактує поняття державної кадрової політики наступним чином: «... це політика держави у сфері державної служби,

головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень» [10].

За визначенням В. Приходько, державна кадрова політика визначає місце й роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями та принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу [15].

Відповідно до поглядів В. Олуйка, державна кадрова система – це система організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [12, с. 21].

За твердженням Є. Охотського державна кадрова політика передбачає здійснення адекватних заходів з розвитку кадрового потенціалу, оволодіння сучасними формами й методами підбору, використання та оцінювання кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування резерву й організації професійного навчання кадрів [13, с. 494].

На думку Ю. Ковбасюка, державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку й раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [8, с. 3].

О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко під державною кадровою політикою розуміють державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави. Тільки на загальнодержавному рівні кадрова політика як частина державної політики в цілому є інтегральним відображенням групових, місцевих, корпоративних та інших інтересів, стає власне політичною стратегією [4].

Отже, державна кадрова політика безпосередньо пов'язана із соціальною сутністю держави, є точним зліпком існуючого типу держави.

З багатьох підходів до визначення цього явища на думку Коваленко Є.О. оптимальним є таке: державна кадрова політика – це

система теоретичних знань, поглядів, установок державних органів, недержавних організацій, посадових осіб, спрямована на встановлення стратегії, принципів і пріоритетів цієї політики, на визначення кадрової доктрини, ефективних форм і методів кадрової діяльності [7].

Отже, державна кадрова політика є соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів. Пріоритетне завдання державної кадрової політики полягає у формуванні професійно підготовлених, високоморальних державних службовців, а метою – формування такого кадрового потенціалу, який у професійних і ділових відносинах дозволяв би забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату [3, с. 204]. Саме тому «розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення держави [11]».

З урахуванням того, що «державна служба – це професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг», потрібно визначати її основні цілі реалізації державної кадрової політики, якими є [3, с. 204]:

- залучення до роботи в державному управлінні висококваліфікованих спеціалістів з різних сфер;
- формування кадрового резерву управлінського персоналу;
- посилення вимог до моральних якостей осіб, що залучаються до управлінської діяльності;
- упровадження сучасних технологій управління персоналом;
- активізація профорієнтаційної роботи;
- забезпечення державної підтримки наукових досліджень у сфері розвитку людського потенціалу тощо.

У процесі розробки державної кадрової політики виділяють такі етапи [3, с. 205]:

- розробка кадрової доктрини;
- формування концепції державної кадрової політики, визначення її змісту;
- розробка програм;
- розробка та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Проте нинішня державна кадрова політика в Україні містить безліч протиріч, які потребують негайного їх усунення.

Однією з ключових проблем підвищення ефективності кадрової політики держави є недооцінка складнощів, пов'язаних з подоланням залишкових проявів впливу негативних аспектів командно-адміністративної системи, тому розробка концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування [3, с. 206]:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ;
- критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та наукової діяльності;
- реального стану кадрового корпусу;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації до умов України, враховуючи традиції та ментальні особливості.

Зауважимо, що сучасна кадрова політика має базуватись на наступних принципах [1, с. 134]:

- соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення;
- збалансованість суспільних та індивідуальних інтересів;
- професіоналізм;
- відповідальність;
- взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем;
- партнерство держави і недержавного секторів;
- безперервність тощо.

На думку багатьох вчених теоретиків та практиків пріоритетними завданнями формування і реалізації ефективної державної кадрової політики є [3, с. 209]:

- пророблення нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики, розроблення державної цільової програми;
- забезпечення належного державного фінансування цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;
- розроблення механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі;
- розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до формування та реалізації державної кадрової політики;
- посилення профорієнтаційної роботи серед молоді;
- державне регулювання програм навчання та підвищення кваліфікації;
- формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу тощо.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначене вище можна зробити висновок, що запорукою успішного розвитку та процвітання держави, передумовою її зміцнення є ефективна кадрова політика в державному управлінні, пріоритетне завдання якої полягає у підготовці професійно підготовлених, високоморальних державних службовців, покликаних забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату.

### **Література.**

1. Банчук-Петросова О.В. **Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України** / О.В. Банчук-Петросова // *Економіка та держава*. – 2013. – № 11. – С. 133-135.

2. Волик В.С. **Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення** / В.С. Волик // *Теорія та практика державного управління*. – 2015. – Вип. 3. – С. 167-172.

3. Дяченко Н. **Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики** / Н. Дяченко // *Державне управління та місцеве самоврядування*. – 2013. – Вип. 1. – С. 203-210.

4. Дьомін О. **Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби** [Електронний ресурс] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // *Вісник державної служби України*. – 2001. – № 2. – Режим доступу: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?part\\_id=37667&ca\\_t\\_id=37402](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?part_id=37667&ca_t_id=37402).

5. **Енциклопедичний словник з державного управління** / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

6. Канавець М.В. **Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні** [Електронний ресурс] / М.В. Канавець // *Державне будівництво*. – 2013. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_2_24).

7. Коваленко Є.О. **Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики** / Є.О. Коваленко // *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. – 2013. – № 3. – С. 68-72.

8. Ковбасюк Ю.В. **Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку** / Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.

9. Малиновський В.Я. **Словник термінів і понять з державного управління** / В.Я. Малиновський. – [2-ге вид., доп. і виправ.]. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

10. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І.М. Мельник. – Режим доступу: [www.academy.gov.ua](http://www.academy.gov.ua).

11. Оболенський О.Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О.Ю. Оболенський. – Хмельницький: Поділля, 1999. – 570 с.

12. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: [монографія] / В.М. Олуйко; за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. – К.: Наук. світ, 2001. – 237 с.

13. Охотский Е. Книга работника кадровой службы: [учебно-справочное пособие] / Е. Охотский. – М.: Экономика, 1998. – 494 с.

14. Політологічний енциклопедичний словник / За ред. Ю.С. Шемпученка, В.Д. Бабкіна. – К.: Генеза, 1997. – 400 с.

15. Приходько В.А. Місцева влада у світі сучасної державної кадрової політики [Електронний ресурс] / В.А. Приходько // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. – Вип. 1 (24). – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>.

## References.

1. Banchuk-Petrosova O.V. (2013). Metodologichni osnovi suchasnoyi derzhavnoyi kadrovoyi politiki Ukrayini [Methodological foundations of the modern state personnel policy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – The economy and the state*, No 11, pp. 133-135 [in Ukrainian].

2. Volik V.S. (2015). Derzhavna kadrova politika v Ukrayini: teoretichni zasady ta perspektivni napryami udoskonalennya [State personnel policy in Ukraine: theoretical foundations and promising directions for improvement]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya – Theory and practice of public administration*, issue 3, pp. 167-172 [in Ukrainian].

3. Dyachenko N. (2013). Zastosuvannya sotsialno-politichnogo prognozuvannya pid chas formuvannya derzhavnoyi kadrovoyi politiki [The application of socio-political forecasting during the formation of the state policy]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – Public administration and local self-government*, issue 1, pp. 203-210 [in Ukrainian].

4. Domin O., Lelikov G., and Soroko V. (2001). Derzhavna kadrova politika: sistema roboti z kadrami derzhavnoyi sluzhbi [Public personnel policy: the system of work with personnel of the state service] *Visnik derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini – Bulletin of public service of Ukraine*, No 2 Retrieved from

[http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=37667&cat\\_id=37402](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37667&cat_id=37402) [in Ukrainian].

5. Surmin Yu.P., Bakumenko V.D., Mihnenko A.M. et al. (2010). *Entsiklopedichnyi slovník z derzhavnogo upravlinnya* [Encyclopedic dictionary of public administration]. Yu.V. Kovbasyuk, V.P. Troshchinskyy, Yu.P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU, p. 820 [in Ukrainian].

6. Kanavets M.V. (2013). Aktualni problemi formuvannya zasad derzhavnoyi kadrovoyi politiki v Ukraini [Actual problems of formation of principles of the state personnel policy in Ukraine]. *Derzhavne budivnitstvo – State-building*, No 2 Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_2_24) [in Ukrainian].

7. Kovalenko E.O. (2013). Teoretichni pidhodi do vivchennya derzhavnoyi kadrovoyi politiki [Theoretical approaches to the study of public personnel policies]. *Derzhava ta regioni. Ser.: Derzhavne upravlinnya – The state and the regions. Series: Public administration*, No 3, pp. 68-72 [in Ukrainian].

8. Kovbasyuk Yu.V., Vashchenko K.O., Surmin Yu.P. et al. (2012). *Derzhavna kadrova politika v Ukraini: stan, problemi ta perspektivi rozvitku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects of development]. Kyiv: NADU, p. 72 [in Ukrainian].

9. Malinovskiy V.Ya. (2005). *Slovník terminiv i ponyat z derzhavnogo upravlinnya* [Dictionary of terms and concepts of public administration]. (2d ed.). Kyiv: Tsentr spriyannya institutsiyomomu rozvitku derzhavnoyi sluzhbi, p. 254 [in Ukrainian].

10. Melnik I.M. (n.d.). Osoblivosti derzhavnoyi kadrovoyi politiki u sferi vdoskonalennya mehanizmv doboru personalu derzhavnoyi sluzhbi [Features of the state policy in the sphere of improvement of mechanisms of personnel selection of public service]. *academy.gov.ua* Retrieved from [www.academy.gov.ua](http://www.academy.gov.ua) [in Ukrainian].

11. Obolenskiy O.Yu. (1999). *Derzhavne upravlinnya, derzhavna sluzhba i mistseve samovryaduvannya* [Public administration, civil service and local government]. Khmelnytsky: Podillya, p. 570 [in Ukrainian].

12. Oluyuko V.M. (2001). *Kadri regioniv Ukraini: stanovlennya ta rozvitok* [Footage of the regions of Ukraine: formation and development]. N.R. Nizhnik, G.I. Lelikova (Eds.). Kyiv: Nauk. svit, p. 237 [in Ukrainian].

13. Ohotskiy E. (1998). *Kniga rabotnika kadrovoj sluzhby* [The book of the worker of personnel service]. Moscow: Jekonomika, p. 494 [in Russian].

14. Shemshuchenko Yu.S., and Babkin V.D. (Eds.). (1997). *Politologichnyi entsiklopedichnyi slovník* [Politicalological encyclopedic dictionary]. Kyiv: Geneza, p. 400 [in Ukrainian].



15. Prihodko V.A. (2009). *Mistseva vlada u svitli suchasnoyi derzhavnoyi kadrovoyi politiki* [Local authorities in the light of modern public personnel policy]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya: zb. nauk. pr. – Theory and practice of public administration: collection of scientific papers*, issue 1 (24). Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf> [in Ukrainian].

**Анотація.**

**Бобловський О.Ю., Грідін О.В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики.**

*В статті досліджені питання формування та ефективної реалізації державної кадрової політики в Україні. Вивчені теоретичні аспекти, виявлені основні проблеми та окреслені пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики. Визначені основні цілі реалізації державної кадрової політики в сучасних умовах реформування державної служби. Вивчені основні принципи та пріоритетні завдання формування і реалізації державної кадрової політики.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, державне управління, місцеве самоврядування, персонал.*

**Аннотация.**

**Бобловський А.Ю., Грідин А.В. Теоретические аспекты и приоритетные направления реализации государственной кадровой политики.**

*В статье исследованы вопросы формирования и эффективной реализации государственной кадровой политики в Украине. Изучены теоретические аспекты, выявлены основные проблемы и обозначены приоритетные направления реализации государственной кадровой политики. Определены основные цели реализации государственной кадровой политики в современных условиях реформирования государственной службы. Изучены основные принципы и приоритетные задачи формирования и реализации государственной кадровой политики.*

**Ключевые слова:** *кадровая политика, государственное управление, местное самоуправление, персонал.*

**Abstract.**

**Boblowsky O.Y, Gridin O.V. Theoretical aspects and priority directions of implementation of state personnel policy.**

*The article studies the issues of formation and effective implementation of state personnel policy in Ukraine. Studied theoretical aspects, the basic problems and the delineation of priority areas for implementation of state personnel policy. The main aims of implementation of the state personnel policy in modern conditions of reforming of public service. Studied the basic principles and priorities of the formation and implementation of state personnel policy.*

**Key words:** *personnel policy, public administration, local government, staff.*