

Дослідження, розробки, проекти  
з питань публічного управління та адміністрування  
УДК 331.5.024.5:35.08

**Грідін Олександр Володимирович**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Hridin Oleksandr**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0002-7236-2954*

**КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ: ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ,  
УДОСКОНАЛЕННЯ**  
**PERSONNEL POLICY IN THE SPHERE OF PUBLIC MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION: FORMATION, IMPLEMENTATION,  
IMPROVEMENT**

*Анотація.* У статті узагальнено теоретичні засади та концептуальні підходи формування, реалізації та удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування. Запропоновано державну кадрову політику в системі публічного управління і адміністрування розуміти як систему офіційно окреслених цілей і завдань, пріоритетів і принципів діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування з організації та безперервного регулювання кадрових процесів і відносин, що передбачає здійснення комплексу взаємозалежних заходів, спрямованих на формування, раціональне використання, стимулювання, мотивування, відтворення, оцінку і розвиток

людського капіталу, створення сприятливих умов праці, з метою досягнення максимально можливого соціально-економічного результату та забезпечення суспільно-політичної стабільності внаслідок гармонійного поєднання та врівноваження у довгостроковій перспективі потреб суспільства та інтересів держави. Аргументовано доведено необхідність урахування в процесі формування сучасної кадрової політики у сфері державного управління соціально-психологічної її складової. Відзначено, що головною метою державної кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування є повноцінне її забезпечення висококваліфікованими кадрами, прагнення до максимального використання кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно вирішувати завдання шляхом сумлінного виконання службовцями покладених на них функціональних обов'язків. Аргументовано твердження про те, що державна кадрова політика в сучасних реаліях поступово стає найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-економічної її стабільності, стратегічним інструментом регулювання суспільно-політичної сфери. Виявлено основні недоліки кадрової політики у сфері державної служби України, що призводять до перманентного виникнення системних кризових явищ у секторі державного управління. Встановлено пріоритетні завдання формування і реалізації ефективної державної кадрової політики. Визначено основні чинники, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників органів державного управління та місцевого самоврядування. Окреслено пріоритетні напрями реалізації кадрової політики у державному управлінні у поточних реаліях.

**Ключові слова:** державне управління, державна служба, публічне адміністрування, місцеве самоврядування, державна кадрова політика, кадровий потенціал, кадрові технології.

**Summary.** *The article summarizes the theoretical principles and conceptual approaches to the formation, implementation and improvement of personnel policy in the field of public management and administration. It is proposed to understand the state personnel policy in the system of public management and administration as a system of officially defined goals and objectives, priorities and principles of activities of state administration and local self-government bodies in the organization and continuous regulation of personnel processes and relations, which involves the implementation of a complex of interdependent measures aimed at forming, rational use, stimulation, motivation, reproduction, evaluation and development of human capital, creation of favorable working conditions, with the aim of achieving the maximum possible socio-economic result and ensuring socio-political stability due to the harmonious combination and balancing in the long term of the needs of society and the interests of the state. The need to take into account its social and psychological component in the process of forming modern personnel policy in the field of public administration is proven. It was noted that the main goal of the state personnel policy in the field of public management and administration is to fully provide it with highly qualified personnel, to strive for the maximum use of personnel potential, to create an efficient state apparatus capable of effectively solving tasks through the conscientious performance of the functional duties assigned to them by employees. The assertion that state personnel policy in modern realities is gradually becoming the most important factor in preserving and strengthening the integrity of the state, its social and economic stability, and a strategic tool for regulating the social and political sphere is argued. The main shortcomings of personnel policy in the sphere of public service of Ukraine, which lead to the permanent emergence of systemic crisis phenomena in the public administration sector, have been revealed. The priority tasks of forming and implementing an effective state personnel policy have been established. The main factors that will contribute to the improvement of the efficiency of the employees*

*of state administration and local self-government bodies have been determined. The priority directions for the implementation of personnel policy in the state administration in current realities are outlined.*

***Key words:** public administration, public service, public administration, local self-government, state personnel policy, personnel potential, personnel technologies.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стратегічно важливим напрямом системного реформування української суспільно-політичної сфери є формування, реалізація та постійне удосконалення в органах державного управління та місцевого самоврядування кадрової політики, що, очікувано, має стати, у поточній перспективі, запорукою успішного розвитку держави у цілому. Без сумніву, отримання максимального ефекту від використання кадрового потенціалу державних службовців є однією із базових умов забезпечення динамічного розвитку регіонів країни та формування надійної державної кадрової політики, яка, у сучасних надскладних обставинах війни, має орієнтуватися на створення усього необхідного комплексу заходів для збалансованого поєднання індивідуальних потреб кожного члена суспільства і загальнонаціональних інтересів держави загалом [12, с. 103; 20, с. 262]. При цьому, на наше глибоке переконання, лише висококваліфікований, внутрішньо вмотивований персонал, зорієнтований на системні інноваційні високотехнологічні перетворення, за умови реалізації дієвої кадрової політики, здатен забезпечити формування сучасної відкритої збалансованої системи державного управління [4, с. 122]. Тому, формування високоефективної кадрової політики у державному управлінні та місцевому самоврядуванні є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення потужних темпів

економічного піднесення країни та досягнення високих стандартів життя громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати досліджень, присвячених проблематиці формування, реалізації та удосконалення вітчизняної кадрової політики у сфері державного управління, впродовж тривалого часу висвітлюються у роботах провідних вітчизняних науковців, зокрема: Багрім О.А. [1], Бакуменка В.Д. [11], Банчук-Петросової О.В. [2], Бобко Л.О. [3], Венедіктова В.С. [5], Грущинської Н.М. [15], Гурієвської В. [9], Дяченко Н. [10], Жовнірчика Я.Ф. [12], Захарової І.В. [13], Іншина М.І. [5], Карпи М.І. [14], Ковбасюка Ю.В. [11], Костенко О.О. [15], Красівського Д.О. [16], Мариняк Л.В. [3], Михненко А.М. [11], Недобор І.В. [17-18], Плецан Х.В. [19], Полякової Н.О. [20], Сурміна Ю.П. [11], Троцинського В.П. [11] та багатьох інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, поряд зі значною кількістю наукових досліджень, присвячених як науково-теоретичним, так і прикладним аспектам кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування, сучасні трансформаційні соціально-економічні та суспільно-політичні процеси в державі, що здійснюються в рамках системних реформ, вимагають поглибленого аналізу сучасного стану кадрової політики вказаної сфери з метою виявлення проблем та недоліків задля окреслення перспективних напрямків підвищення її ефективності.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в узагальненні теоретичних засад та концептуальних підходів щодо визначення сутності кадрової політики, встановлення цілей її реалізації, оцінки сучасного стану, виявлення основних недоліків, окреслення пріоритетних завдань та напрямків формування і реалізації ефективної кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На даний час єдиної

взаємоузгодженої у наукових колах дефініції сутності поняття «державна кадрова політика» немає. Так, зокрема, в енциклопедичному словнику з державного управління наводиться наступне визначення даного поняття [11, с. 305]: «кадрова політика – це один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цільовизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади».

Деякі представники наукової спільноти притримуються тієї точки зору, що державна «кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є удосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них повноважень і призначена визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, а також цілі та пріоритети кадрової діяльності» [12, с. 107].

У той же час, ряд вчених визначає державну кадрову політику як загальнодержавну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави. Відповідно до цього, широкого розповсюдження у науковій літературі набуло твердження, що державна кадрова політика – це стратегія держави із формування та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [12, с. 103; 15, с. 78-79].

Враховуючи вище викладене зупинимось більш детально на визначенні сутності державної кадрової політики у сфері публічного

управління і адміністрування. Зауважимо, що кадрова політика у згаданій сфері, на думку багатьох учених, хоча й охоплює усі аспекти діяльності працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, але, в основному, вона зорієнтована саме на управлінські процеси, пов'язані із залученням, відбором, адаптацією, навчанням, стимулюванням, розвитком, оцінюванням роботи службовців тощо [18, с. 181].

У наукових працях постійно акцентується увага на тому, що кадрову політику органів публічної влади необхідно вважати багато суб'єктною, основним завданням якої є задоволення інтересів усіх сторін з питань підготовки, відбору, просування кадрів, формування та реалізації кадрової політики на демократичних засадах [14, с. 28-29]. Поряд із цим, в роботах окремих авторів [14, с. 30; 15, с. 78] зміст кадрової політики у сфері діяльності органів публічної влади розкривається як система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики, метою якої є формування системної роботи з кадрами, що орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Державна кадрова політика у цілому призначена забезпечити реалізацію ролі та місії держави, її вплив на розвиток суспільних процесів шляхом керівництва і управління ними на основі формування кадрового забезпечення державних органів та організацій. Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни [13, с. 116].

Узагальнюючи різноманітні науково-теоретичні підходи та погляди стосовно визначення сутності поняття державної кадрової політики в

системі публічного управління і адміністрування вважаємо, що вона, на нашу думку, має розумітися, власне, як система офіційно окреслених цілей і завдань, пріоритетів і принципів діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування з організації та безперервного регулювання кадрових процесів і відносин, що передбачає здійснення комплексу взаємозалежних заходів науково-методичного, організаційно-правового, інформаційно-комунікаційного, матеріально-технічного, фінансового, кадрового та іншого характеру, спрямованих на формування, раціональне використання, стимулювання, мотивування, відтворення, оцінку і розвиток людського капіталу, створення сприятливих умов праці, з метою досягнення максимально можливого, у конкретних умовах, соціально-економічного результату та забезпечення суспільно-політичної стабільності внаслідок гармонійного поєднання та врівноваження у довгостроковій перспективі потреб суспільства та інтересів держави.

Крім того, у процесі формування сучасної кадрової політики у сфері державного управління раціональним, на наш погляд, має бути обов'язкове врахування соціально-психологічної її складової, що спрямована на досягнення гармонійного поєднання особистих та суспільних інтересів, сприяння усебічній, зокрема й творчій реалізації та цілеспрямованому розвитку державного службовця. Виходячи із цього, кадрова політика, у жодному разі, не має бути вузько прагматичною, розрахованою лише на виконання формальних процедур щодо кадрового забезпечення та вирішення поточних завдань, а має орієнтуватися на майбутнє та враховувати тенденції розвитку держави і суспільства [9, с. 64].

Відзначимо, що головною метою державної кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування є повноцінне її забезпечення висококваліфікованими кадрами, прагнення до максимального використання кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно вирішувати завдання шляхом сумлінного



виконання службовцями покладених на них функціональних обов'язків [13, с. 117; 15, с. 78-79].

Основними цілями реалізації державної кадрової політики, при цьому, є [10, с. 204; 13, с. 117]:

- розробка та коригування стратегії реформування державної служби з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства й держави та в їх законних інтересах;
- пошук, відбір та залучення до роботи у державному управлінні і місцевому самоврядуванні фахівців відповідної професійної кваліфікації та рівня підготовки;
- формування необхідного кадрового резерву управлінського персоналу;
- посилення вимог до морально-етичних якостей осіб, що залучаються до діяльності у сфері державного управління;
- створення та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- запровадження сучасних технологій управління персоналом;
- активізація та постійне посилення профорієнтаційної роботи;
- забезпечення належного функціонування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу тощо.

При цьому, державна кадрова політика у сфері державного управління і місцевого самоврядування має базуватися на наступних основних принципах [2, с. 134; 12, с. 104; 14, с. 32-33; 15, с. 78-79]:

- безперервності, системності, комплексності, послідовності, відповідальності, професіоналізмі вирішення кадрових завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях;
- безумовного дотримання соціальної справедливості та наукової обґрунтованості прийняття виважених кадрових рішень;
- реалістичності в оцінці тенденцій, що впливають на формування і

розвиток ефективної кадрової політики;

- єдності та багаторівневості охоплення усіх кадрових процесів;
- забезпечення збалансованої узгодженості суспільних та державних інтересів;
- відкритості та загальної доступності публічної інформації;
- персоніфікації у процесі конкурсного відбору претендентів на вакантну посаду та в оцінці державних службовців;
- об'єктивності, соціальної рівності та недопущення будь яких проявів дискримінації;
- забезпечення відбору кадрів винятково за їх діловими, професійними і моральними якостями;
- індивідуалізації системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, створення умов самоосвіти тощо на основі професійно-кваліфікаційних програм і характеристик;
- демократичності підходів до розгляду і вирішення усіх проблем кадрового характеру;
- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань тощо.

Саме перелічені вище аспекти, що з часом еволюціонували та перетворилися на базові принципи і надають державній кадровій політиці цілісності та сутнісної визначеності, уможлиблюють її безпосередній потужний вплив на усі кадрові процеси в державі [12, с. 104].

Державна кадрова політика, у сучасних реаліях війни, стає найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-економічної її стабільності, стратегічним інструментом регулювання суспільно-політичної сфери.

Основними недоліками кадрової політики у сфері державної служби України, що призводять до перманентного виникнення системних кризових явищ у секторі державного управління є [1, с. 260-261; 3; 9, с. 65-66; 12, с.

104; 15, с. 80; 19]:

- вельми низький темп та деяка фрагментарність реалізації ряду реформ у секторі державного управління;
- недосконалість та певна незбалансованість існуючої нормативно-правової бази, що регулює сферу державної служби у цілому та питання формування і провадження кадрової політики зокрема;
- неприпустимо висока плінність кадрів у державному секторі і, як наслідок, значні кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу;
- недостатній рівень професійної підготовки суттєвої частини державних службовців, брак окремих сучасних фахових компетентностей, необхідних для оперативного вирішення наріжних проблем;
- недосконалість суспільного та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх професійної діяльності;
- недостатній рівень відкритості та публічності професійної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема й у кадровій сфері;
- низька ефективність механізму запобігання проявам корупції, недостатня протидія зловживанням працівників апарату державного управління та місцевого самоврядування і, як наслідок, дискредитація та зниження рівня довіри суспільства до органів державної влади;
- недосконалість існуючого механізму в частині забезпечення прозорості та рівності при прийнятті на посаду і просуванні по службі;
- низький рівень стимулювання і соціального захисту державних службовців та посадовців місцевих органів влади;
- повільність розвитку та безсистемність існуючої організаційної культури у секторі державного управління;
- нехтування соціально-психологічними аспектами кадрової роботи, її суб'єктивними чинниками впливу та психологічними

феноменами, що виникають у процесі державно-управлінської діяльності і визначають соціально-психологічну обумовленість кадрової політики сфери публічного управління і адміністрування;

– низькі темпи впровадження сучасних інноваційних технологій, прогресивних методів та підходів у сфері публічного управління і адміністрування тощо.

При цьому, висока динамічність суспільно-політичних процесів цілком і повністю доводить необхідність невідкладної активізації реформування сфери публічного управління і адміністрування шляхом її усебічного вивчення, адаптації до національних особливостей і умов та запозичення кращого закордонного досвіду реалізації державної кадрової політики.

Отже, необхідність приведення кадрової політики у сфері державної служби до найвищих світових стандартів, як було встановлено вище, є беззаперечною і вельми актуальною проблемою. Наразі, її вирішення знаходиться під пильною увагою зокрема Національного агентства України з питань державної служби, що розробило та затвердило стратегічний план діяльності у період на 2021-2023 роки, де, зокрема, встановлені стратегічні напрями удосконалення державної кадрової політики у профільній сфері.

Перш за все відзначимо, що місія Національного агентства України з питань державної служби полягає у забезпеченні розвитку професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС, країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР); забезпечення якісного та ефективного функціонального управління державною службою у державних органах. Крім того, у вказаному стратегічному плані діяльності, серед іншого, окреслені наступні основні завдання державної кадрової політики [21]:

– забезпечення повного комплексу усієї необхідної методичної

підтримки служб управління персоналом державних органів та здійснення оцінки персоналу;

- удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів із формування та реалізації державної політики у сфері державної служби;

- приведення системи відбору на державну службу у відповідність із європейськими стандартами та найкращими практиками належного адміністрування;

- автоматизація процесів (систем) управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- підвищення ефективності та прозорості управління людськими ресурсами, задіяними на державній службі;

- посилення інституційної спроможності та забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом державних органів;

- формування потужної організаційної культури державної служби, що має базуватися на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій тощо;

- захист законних прав та інтересів на доступ до державної служби як громадян, так і державних службовців;

- створення для державних службовців належних умов праці відповідно до європейських стандартів;

- забезпечення постійного розвитку системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

- приведення у відповідність державної служби України до стандартів ЄС тощо.

Без перебільшення, ефективна кадрова політика є одним із пріоритетів реформування та модернізації системи публічного управління України, що неодмінно забезпечить удосконалення управлінської спроможності органів

державної влади, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє, інноваційні можливості і перспективи професійного зростання, нову якість управління людськими ресурсами [19].

На сьогодні, багато вчених теоретиків і практиків сходяться у поглядах щодо встановлення пріоритетних завдань формування та реалізації ефективної державної кадрової політики, виокремлюючи наступні основні з них [10, с. 209]:

- виявлення прогалин та доопрацювання нормативно-правових документів про засади державної кадрової політики, розроблення державної цільової програми;
- забезпечення повноцінного державного фінансування цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;
- удосконалення існуючих та розроблення новітніх механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі;
- опрацювання підходів залучення висококваліфікованих фахівців до формування та реалізації державної кадрової політики;
- посилення профорієнтаційної роботи серед молоді;
- забезпечення моніторингу, регулювання та контролю з боку державного апарату програм навчання та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади;
- формування кадрів нової генерації з урахуванням науково-технічного та соціально-економічного прогресу тощо.

На думку ряду експертів, до основних чинників, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників органів державного управління та місцевого самоврядування доцільно віднести, зокрема, наступні [17, с. 208, 210]:

- здійснення кадровою службою раціональної кадрової політики, за

якої вона спроможна оперативно розробляти усі необхідні антикризові кадрові програми. Вказане досягається за рахунок володіння нею не лише засобами діагностики персоналу, але і спроможності прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди, можливості проведення постійного моніторингу ситуації, а також корегування процесу виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища;

- застосування прогресивної системи та підвищення рівня оплати праці державних службовців до європейського рівня;

- забезпечення належної мотивації, зокрема матеріальної винагороди залежно від індивідуальних результатів праці кожного окремого державного службовця;

- покращання матеріально-технічного забезпечення органів публічної влади, зокрема усебічне впровадження сучасних інформаційних технологій;

- підвищення рівня соціального забезпечення й соціальних гарантій для державних службовців;

- створення та постійне підтримування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах;

- створення усіх необхідних умов для кар'єрного зростання державних службовців тощо.

При цьому, найбільш пріоритетними напрямками реалізації кадрової політики у державному управлінні у поточних реаліях, на наше переконання, мають стати наступні [3; 5, с. 4; 7, с. 24; 12, с. 104-105; 13, с. 118-119; 16, с. 9]:

- здійснення упорядкування та удосконалення законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи у галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління

як виду професійної діяльності, видів державної служби;

– здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного, інформаційного та іншого забезпечення кадрової політики у державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування;

– планування і прогнозування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб із урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

– створення прозорого механізму, шляхом визначення критеріїв та проведення на конкурсній основі об'єктивного й відкритого добору кадрів, ретельного відбору та залучення до публічної служби найбільш вмотивованих, компетентних, професійно та морально підготовлених до виконання службових обов'язків осіб;

– створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі, посилення їх соціально-правової підтримки, забезпечення кар'єрного зростання на основі індивідуальних програм розвитку та запровадження прозорої процедури просування по службі на підставі професійних досягнень, ділових і моральних якостей;

– забезпечення усебічної професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами відповідно до сучасних вимог;

– розроблення критеріїв та опрацювання інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці,



посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і періодичного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;

– забезпечення максимально можливої, з урахуванням специфіки сфери діяльності, прозорості провадження кадрової політики у сфері державного управління, формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, особливо серед молодих фахівців, через здійснення постійної, системної, на програмній основі роботи;

– удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, з урахуванням кращого світового досвіду, а також усебічна підтримка, стимулювання та заохочення самоосвіти кадрів державного управління;

– створення ефективного кадрового резерву з дотриманням базових принципів та процедур його формування за рахунок відповідного нормативно-правового, інституційного, організаційного, методичного, інформаційного та іншого забезпечення роботи з резервом кадрів, з метою забезпечення необхідного оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення;

– запровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці, на основі обов'язкового врахування персонального внеску працівників державного управління та місцевого самоврядування, їх оцінювання, відповідне заохочення, просування й переміщення по службі

тощо;

– удосконалення механізму запобігання проявам корупції, посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків, зловживання працівників апарату державного управління та місцевого самоврядування, недопущення дискредитації і зниження рівня громадської довіри до центральної та місцевої влади;

– посилення ролі організаційної культури як стратегічного інструменту у системі управління персоналом сфери публічного управління і адміністрування, що дозволяє орієнтувати усіх службовців на досягнення загальних цілей, забезпечує формування і зміцнення цінностей, сприяє підвищенню ініціативності, відповідальності, згуртованості персоналу, його відданості загальній справі, а також зміцнює стабільність соціальних взаємовідносин, поліпшує комунікаційну взаємодію тощо;

– здійснення трансформаційних перетворень управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі прогресивної, дієвої кадрової системи, широке впровадження інноваційних кадрових технологій;

– розширення та поглиблення міжнародного співробітництва з кадрових питань у сфері публічного управління і адміністрування, вивчення світових та вітчизняних новітніх тенденцій роботи з кадрами державного управління і місцевого самоврядування, сприяння поширенню кращого досвіду управлінської діяльності тощо.

Відзначимо, що формування ефективної кадрової політики у сфері публічного управління і адміністрування, в сучасних умовах, на наше глибоке переконання, має здійснюватися на основі застосування «гуманістичного підходу», основна увага у якому приділяється організаційній культурі і впливу культурного контексту на управління персоналом. Концепція «управління людиною», що сформувалась у межах цього підходу передбачає ставлення до працівника (службовця) як до

індивіду, що володіє набором особистісних характеристик, які визначають його поведінку [6, с. 230]. Відповідно, гуманістичний підхід являє собою гармонійне поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Тобто акценти неухильно зміщуються у бік: створення та розвитку організаційної культури; формування та постійного розвитку й удосконалення необхідних компетентностей; посилення уваги до підвищення ефективності управління персоналом; підвищення значимості елементів корпоративної культури у їх неодмінному збалансованому комплексному використанні [8, с. 120].

**Висновки.** У сучасних умовах роль та значення кадрової політики вкрай важко переоцінити, оскільки вона є невід'ємною частиною загальної політики, базуючись на сукупності принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання, виступає стратегічним напрямом кадрової роботи. Щодо державної кадрової політики, то вона є найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-економічної стабільності суспільства, стратегічною складовою регулювання суспільно-політичного життя населення. При цьому, вкрай важливою складовою державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів країни. На нашу думку, кадрова політика у сфері державного управління, головним чином, має бути зорієнтована та сконцентрована на формуванні, раціональному використанні, стимулюванні, мотивуванні, відтворенні, оцінці й розвитку людського капіталу, створенні сприятливих умов праці та постійному підтриманні їх на високому рівні, з метою досягнення максимально можливого, в конкретних умовах, соціально-економічного результату та забезпечення суспільно-політичної стабільності внаслідок гармонійного

поєднання та врівноваження у довгостроковій перспективі потреб суспільства та інтересів держави. Відповідно до цього, вважаємо, що потребують певного коригування пріоритети розвитку державної служби у напрямку її гуманізації та демократизації, спрямованої, перш за все, на потреби розвитку та самовираження державного службовця, створення на цій основі усіх необхідних умов для наближення стандартів державної служби України до європейського рівня та, таким чином, забезпечення сталого розвитку держави на стратегічну перспективу, що, як наслідок, сприятиме підвищенню рівня і якості життя населення.

### Література

1. Багрім О.А. Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 255-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_45\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_45_32)
2. Банчук-Петросова О.В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 133-135.
3. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_6)
4. Бобловський О.Ю., Грідін О.В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 122-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_177\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_16)
5. Венедіктов В.С., Іншин М.І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4-8.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index)

6. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28)
7. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4; URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>
8. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22>; URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf)
9. Гурієвська В. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4. С. 63-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_10)
10. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 203-210.
11. 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.
12. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*.

2017. № 12. С. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21)
13. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2013\\_16\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_25)
14. Карпа М.І. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 27-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_36\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_6)
15. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_158\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_15)
16. Красівський Д.О. Впровадження європейських стандартів у системі кадрової політики публічної служби України: польський досвід. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2017. № 1. С. 6-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2017_1_4)
17. Недобор І.В. Соціологічний вимір стану реалізації кадрової політики у сфері публічної служби України. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 205-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2018\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2018_2_33)
18. Недобор І.В. Чинники впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 180-187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2018\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2018_3_27)
19. Плещан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2019\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_5_13)

20. Полякова Н.О. Публічне регулювання інноваційних чинників формування кадрової політики на рівні регіонів. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2021. Вип. 2. С. 261-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2021\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2021_2_33)
21. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021-2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (дата звернення: 21.11.2022).

### References

1. Bahrim O.A. (2015). Zakonodavche zabezpechennia derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy u konteksti kontseptsii staloho rozvytku [Legislative provision of state personnel policy in the field of public service of Ukraine in the context of the concept of sustainable development]. *Efficiency of public administration*, issue 45, pp. 255-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_45\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_45_32) [in Ukrainian].
2. Banchuk-Petrosova O.V. (2013). Metodolohichni osnovy suchasnoi derzhavnoi kadrovoi polityky Ukrainy [Methodological foundations of modern state personnel policy of Ukraine]. *Economy and the state*, no. 11, pp. 133-135 [in Ukrainian].
3. Bobko L.O., & Maryniak L.V. (2018). Aktualni problemy formuvannia kadrovoi polityky systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Actual problems of personnel policy formation of the civil service system of Ukraine]. *Public administration: improvement and development*, no. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_10\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_6) [in Ukrainian].
4. Boblovskiy O.Iu., & Hridin O.V. (2016). Teoretychni aspekty ta priorityetni napriamky realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky [Theoretical aspects and priority areas of implementation of the state personnel policy]. *Bulletin of*

- the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture: Economic sciences*, issue 177, pp. 122-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_177\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_16) [in Ukrainian].
5. Venediktov V.S., & Inshyn M.I. (2005). Sutnist ta osnovni napriamky kadrovoi polityky v sferi derzhavnoi sluzhby [The essence and main directions of personnel policy in the field of public service]. *Law forum*, no. 1, pp. 4-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index) [in Ukrainian].
  6. Hridin O.V. (2017). Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture: Economic sciences*, issue 188, pp. 228-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28) [in Ukrainian].
  7. Hridin O.V. (2021). Osoblyvosti ta chynnyky formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky pidpryiemstv ahrarnoi sfery ekonomiky [Peculiarities and factors of formation of an effective personnel policy of enterprises in the agrarian sector of the economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, issue 41, pp. 22-26. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4; URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> [in Ukrainian].
  8. Hridin O.V. (2022). Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Electronic scientific and practical journal «Market Infrastructure»*, issue 63, pp. 117-123. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22>; URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf) [in Ukrainian].
  9. Huriievska V. (2012). Sotsialno-psykholohichni aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v derzhavnomu upravlinni [Socio-



- psychological aspects of the formation and implementation of personnel policy in the state administration]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, issue 4, pp. 63-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_10) [in Ukrainian].
10. Diachenko N. (2013). Zastosuvannia sotsialno-politychnoho prohnozuvannia pid chas formuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky [Application of socio-political forecasting during the formation of state personnel policy]. *State administration and local self-government*, issue 1, pp. 203-210 [in Ukrainian].
  11. Surmin Yu.P., Bakumenko V.D., & Mykhnenko A.M. et al. (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [*Encyclopedic dictionary of public administration*]. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troshchynskoho, & Yu.P. Surmina (Eds.). Kyiv : NADU, p. 820 [in Ukrainian].
  12. Zhovnirchuk Ya.F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies]. *Investments: practice and experience*, no. 12, pp. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21) [in Ukrainian].
  13. Zakharova I.V. (2013). Perspektyvni napriamy vdoskonalennia kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady v umovakh administratyvno-terytorialnoi reformy [Prospective directions for improving personnel policy in state authorities under the conditions of administrative and territorial reform] *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, no. 16, pp. 116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2013\\_16\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_25) [in Ukrainian].
  14. Karpa M.I. (2013). Teoretychni aspekty formuvannia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady [Theoretical aspects of personnel policy formation in public authorities]. *Efficiency of public administration*, issue

- 36, pp. 27-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_36\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_6) [in Ukrainian].
15. Kostenko O.O., & Hrushchynska N.M. (2020). Formuvannia ta realizatsiia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience]. *Economic space*, no. 158, pp. 77-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_158\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_15) [in Ukrainian].
  16. Krasivskyi D.O. (2017). Vprovadzhennia yevropeyskykh standartiv u systemi kadrovoi polityky publichnoi sluzhby Ukrainy: polskyi dosvid [Implementation of European standards in the personnel policy system of the public service of Ukraine: Polish experience]. *Economy and the state. Series: Public administration*, no. 1, pp. 6-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2017_1_4) [in Ukrainian].
  17. Nedobor I.V. (2018). Sotsiolohichni vymir stanu realizatsii kadrovoi polityky u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy [Sociological dimension of the state of implementation of personnel policy in the sphere of public service of Ukraine]. *Theory and practice of public administration*, issue 2, pp. 205-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_33) [in Ukrainian].
  18. Nedobor I.V. (2018). Chynnyky vplyvu na formuvannia ta realizatsiiu kadrovoi polityky v systemi publichnoho upravlinnia [Factors influencing the formation and implementation of personnel policy in the public administration system]. *Theory and practice of public administration*, issue 3, pp. 180-187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_27) [in Ukrainian].
  19. Pletsan Kh.V. (2019). Formuvannia i udoskonalennia kadrovoi polityky v seredovyschchi publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Formation and improvement of personnel policy in the environment of public administration: foreign experience]. *Public administration: improvement and development*, no. 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2019\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_5_13)

[in Ukrainian].

20. Poliakova N.O. (2021). Publichne rehuliuвання innovatsiinykh chynnykiv formuvannya kadrovoi polityky na rivni rehioniv [Public regulation of innovative factors in the formation of personnel policy at the regional level]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration*, issue 2, pp. 261-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2021\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2021_2_33) [in Ukrainian].
21. Stratehichniy plan diialnosti Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby na 2021-2023 roky [*Strategic plan of activity of the National Agency of Ukraine for civil service issues for 2021-2023*]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (date of application: 21.11.2022) [in Ukrainian].