

**Науменко Раїса Андріївна,**  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету.

**Науменко Раиса Андреевна,**  
доктор наук по государственному  
управлению, профессор кафедры  
менеджмента Киевского национального  
торгово-экономического университета.

**Raisa Andreevna Naumenko,**  
Doctor of Science of Public Administration,  
professor of the department of  
Management of the Kiev trade-economic  
University.



---

## СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

**Анотація.** Проаналізовано сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Акцентовано увагу на необхідності розроблення практичних рекомендацій щодо наукових розвідок у цьому напрямі.

**Ключові слова:** державна кадрова політика, прийняття управлінських рішень, соціальна відповідальність, публічне адміністрування, професійна компетентність.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Аннотация.** Проанализированы современные приоритеты развития государственной кадровой политики. Акцентируется внимание на необходимости разработки практических рекомендаций по научным исследованиям в этом направлении.

**Ключевые слова:** государственная кадровая политика, принятие управленческих решений, социальная ответственность, публичное администрирование, профессиональная компетентность.

## CURRENT PRIORITIES OF THE STATE PERSONNEL POLICY

**Abstract.** The current development priorities of personnel policy. The attention to the need to develop practical recommendations for scientific research in this area.

**Keywords:** state personnel policy, management decisions, social responsibility, public administration, professional competence.

**Постановка проблеми.** У науковій літературі питання державної кадрової політики, створення вітчизняної кадрової системи набувають усе більшої актуальності. Посилення уваги до цих питань, насамперед, зумовлене вибором Україною європейського шляху розвитку, за якого має здійснитися переформатування системного бачення державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та громадянського суспільства у контексті публічного управління. Зазначене потребує інноваційних підходів до реконфігурації вітчизняної кадрової системи, відпрацювання механізмів забезпечення взаємозв'язку процесів прийняття управлінських рішень і соціальної відповідальності, публічного адміністрування і професійної компетентності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі аспекти зазначеної проблеми висвітлено в працях провідних вітчизняних вчених: В. Авер'янова, В. Бакуменка, Ю. Ковбасюка, О. Оболенського, С. Серьогіна, В. Сороко, Ю. Сурміна, Г. Щокіна та інших авторів. Наразі це в основному короткі визначення якихось понять, що подані в контексті розкриття певної проблеми. Системні ж дослідження понятійного апарату,

державної кадрової політики, її інтегрованості у світовий науковий і управлінський простори не знайшли ще свого системного дослідження та висвітлення. Відсутні й спеціальні словники з державної кадрової політики. Віддаючи належне їх науковому доробку, слід зауважити, що зазначені проблеми не знайшли ще свого комплексного висвітлення у вітчизняній науковій літературі.

Аналіз стану кадрової ситуації в державному управлінні є важливим засобом виявлення позитивних тенденцій та наявних проблем у формуванні професійної компетентності кадрів державної служби й підставою для актуалізації здійснення комплексних заходів щодо їх вирішення.

**Мета статті.** Привернення уваги суб'єктів державної кадрової політики до визначення наукової складової в її обґрунтуванні й реалізації, акцентування на необхідності розроблення практичних рекомендацій щодо наукових розвідок у цьому напрямі.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі позитивних трансформаційних процесів у державі проблема кадрової політики стала предметом наукових філософських, психологічних, соціологічних досліджень і розглядається в контексті

формування, збереження та розвитку людського потенціалу.

Необхідність розробки нової кадрової політики значною мірою зумовлена європейським вектором розвитку України, що істотно впливає на соціально-економічний розвиток держави, підвищення соціальних стандартів життя громадян, зростання міжнародного авторитету та конкурентоспроможності держави. Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [2] окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики в Україні. Вона ґрунтується на засадах професіоналізму, компетентності та забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах “економіки знань”, враховує особливості розвитку українського суспільства, світові тенденції, спрямована на утвердження системної й послідовної політики у цій сфері [1].

Україна потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці. Це пов’язано з кількома факторами.

По-перше, в країні спостерігається дефіцит трудових кадрів, зокрема технічних, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно володіти професійною іноземною мовою та технологіями.

По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів.

По-третє, існує проблема нострифікації іншими державами вітчизняних документів про вищу та пі-

слявузівську професійну освіту, про присвоєння вчених звань.

Слід також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом “навчання протягом життя”.

Механізм формування і реалізації державної кадрової регіональної політики — це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності. Функціонування механізму управління кадровою політикою в регіонах має втілюватися у функції управління і реалізується через відповідні технології [3].

Кадрова політика ґрунтується на *трьох групах принципів: побудови суспільства та держави; політики; кадрової роботи.*

*Загальні принципи побудови суспільства та держави* включають:

- вільний розвиток та самореалізацію особистості, що передбачає дотримання права людини на вільний вибір професії та вид трудової діяльності, запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками;
- запровадження активного соціального діалогу й партнерства;
- узгодженість цілей та пріоритетів державної кадрової політики в усіх ланках кадрової системи;
- субсидіарність між різними ланками кадрової системи;
- спільну відповідальність усіх суб’єктів державної кадрової політики за розвиток кадрового потенціалу країни;
- невід’ємність громадського контролю у прийнятті та реалізації рі-

шень у сфері державної кадрової політики.

Найбільш важливими принципами політики є:

- *наукова обґрунтованість, творчість* — враховує потреби суспільства в кадрах, послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань, орієнтована на відродження та стійкий розвиток країни, на залучення до роботи професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;

- *комплексність* — зумовлена поєднанням цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховуючи різноманітні аспекти рішення кадрових питань (економічних, соціальних, політичних, моральних, соціально-психологічних тощо);

- *демократичність* — визначається за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення кадрових проблем;

- *правовий характер* — здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого рішення кадрових питань;

- *реалістичність, технологічність* — передбачає постановку реальних цілей та завдань, ресурсну забезпеченість та принципову можливість практичної реалізації її моделі;

- *ресурсна забезпеченість* — тобто забезпеченість матеріально-фінансовими, інформаційно-аналітичними та кадровими ресурсами;

- *підтримка основної частини населення країни* — розглядає кадрову політику як засіб нових можливостей підвищення життєвого рівня,

кар'єрного просування та особистісного зростання.

Державна кадрова політика декларує в усіх ланках кадрової системи такі *принципи кадрової роботи*: законність, пріоритетність професіоналізму, патріотизму та моральності, відкритість і прозорість, раціональність та ефективність у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівника, індивідуалізація методів і засобів кадрової роботи, оптимальне поєднання стабільності кадрів та їх раціонального, систематичного оновлення, використання кращого вітчизняного й світового досвіду кадрового менеджменту, сучасне технологічне та ресурсне забезпечення.

Основними принципами кадрової політики є: принципи соціальної справедливості, комплексності та послідовності її проведення; збалансованості суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізму; збалансованості представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальності держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповаги у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерства держави і недержавного сектору; безперервності навчання [4].

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована:

- в соціальному аспекті — на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення що-

до професійної самореалізації, гідної оплати праці;

- в економічному аспекті — на забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення;

- в інституційному аспекті — на вдосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

- в організаційному аспекті — на розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Кадрова політика виконує такі функції:

- зайнятість (аналіз робочих місць, методи наймання, засоби добору, просування по службі, відпустка, звільнення);

- навчання (перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу);

- оплата праці (пільгові схеми, оплати; стимулювання праці);

- трудові відносини (встановлення більш ефективного стилю керівництва, відносини з профспілками);

- добробут (пенсії, допомога з приводу хвороби та непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт і суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

Пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є:

- підготовка Державної цільової програми щодо формування та реалі-

зації державної кадрової політики на основі оновлених нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики;

- розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі;

- розроблення професійних стандартів; механізмів оцінювання та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання упродовж життя;

- реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій;

- реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної рамки кваліфікацій;

- відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації;

- формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя;

- посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за виявами корупції, вдосконалення дисциплінарних процедур;

- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій;

- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у

сфері розвитку людського потенціалу держави;

- запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і заохочень.

Кадрова політика характеризується основними напрямками, які формуються за двома підходами: галузевим та проблемним.

*Галузевий напрям* кадрової політики охоплює різні сфери діяльності людини: державне управління та місцеве самоврядування; оборону та національна безпеку; судочинство, правовий захист та покарання; матеріальне виробництво; публічні послуги; сільське господарство; соціальний захист; медицину та охорону здоров'я; науку та освіту; культуру.

*Проблемний напрям* орієнтований на вирішення ключових аспектів кадрової політики: інституційний; нормативно-правовий; організаційно-управлінський; технологічний; гендерний; професійне навчання й просування кадрів; регулювання міграції; молодіжну кадрову політику; кадрову політику старших вікових груп населення.

Концептуальні основи модернізації кадрової політики включають такі положення:

- створення загальнонаціональної системи державної кадрової політики та її складових — регіональних і галузевих підсистем, підґрунтям яких виступають інноваційні кадрові технології;

- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази кадрової політики;

- модернізація системи управління кадровими процесами в країні, створення спеціальної підсистеми, яка має єдиний державний координуючий орган системи та його регіональних представництв.

- удосконалення системи державного замовлення на підготовку кадрів відповідно до потреб суспільства на основі прогнозування, планування та моніторингу;

- розвиток державно-приватного партнерства з питань інвестування підготовки та використання кадрів, поєднання механізмів ринкового та державного регулювання кадрової роботи, бізнес-ініціативи з державним замовленням;

- модернізація національної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням реальних потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки;

- забезпечення неперервності й наступності професійного розвитку, оптимального поєднання досвідчених і молодих кадрів;

- забезпечення системного наукового супроводу кадрової політики та кадрової роботи, створення центрів комплексних наукових досліджень з вивчення передового досвіду та кадрових інноваційних технологій;

- створення незалежної системи професійного оцінювання кадрів у різних сферах суспільства;

- практична спрямованість юридичного супроводу щодо забезпечення прав працівників;

- врахування специфіки працевлаштування окремих категорій населення, зокрема молоді, економічно активної частини населення, осіб

пенсійного віку, жінок, громадян з особливими потребами;

- розвиток практики укладення міжнародних договорів про спільну підготовку фахівців;

- максимальна відкритість кадрових призначень та контроль за ними громадськості;

- розроблення довгострокових програм кадрового забезпечення держави, залучення ресурсів приватного сектору, бізнесових та громадських організацій.

- застосування проектного підходу в реалізації стратегії кадрової політики, коли відповідна її ланка, або проблема вирішується окремими проектами, державними, цільовими програмами, що дає можливість регулювати результативність використання ресурсів;

- удосконалення механізмів запобігання і подолання корупції та гальмування кадрової деградації;

- модернізація системи статистики про кадри в окремих галузях чи сферах діяльності;

- приведення системи державної кадрової політики відповідно до європейських стандартів у кадровій сфері.

Парламентом України під час засідання Верховної Ради 10 грудня 2015 р. була ухвалена нова довгоочікувана редакція закону “Про державну службу” [5], що має на меті змінити систему добору кадрів в органах державної влади, головними пріоритетами якої має стати професійна компетентність персоналу. Серед дієвих напрямів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців можна виділити розроблення та обґрунтування

нових критеріїв оцінювання якостей, результативності та ефективності керівного персоналу у сфері державної служби, стимулювання професійного зростання в процесі щорічного оцінювання, участі у відкритих конкурсах та ін. Перспективним напрямом розвитку вітчизняної кадрової системи цього закону визначено врегулювання статусу державного службовця, посилення персональної відповідальності кожного чиновника та створення умов прозорості діяльності державних органів влади.

**Висновки.** Розвиток подальших досліджень визначається можливістю удосконалення теоретико-методологічних основ кадрової політики та прикладних аспектів створення вітчизняної кадрової системи.

Перспектива вивчення цього питання полягає в тому, що одним з пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики є створення сприятливих умов для впровадження механізмів її реалізації на державному та місцевому рівнях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Державна* кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). — К.: НАДУ, 2012. — 72 с.
2. *Стратегія* державної кадрової політики на 2011–2020 роки: Указ

- Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 // Офіц. вісн. Президента України. – 2012 – № 4. – 3 лют. – С. 68. – Ст. 127. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>
3. *Стрілець М. І.* Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління: монографія / М. І. Стрілець. – Чернігів: РВК “Деснянська правда”, 2006. – 92 с.
  4. *Бакуменко В. Д.* Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Наук. розвідки з держ. та муніципального управління. – ВПЦ АМУ, 2012. – Вип. 2. – С. 7–16.
  5. Закон України “Про державну службу” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id)

МАУП