

## СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З ПИТАНЬ КАДРОВОЇ РОБОТИ З ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ

#### MAIN DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF PUBLIC SERVICE ON PERSONNEL WORK WITH CIVIL SERVANTS

У статті розглянуто сучасний стан державної служби в Україні, що становить найважливіший інститут державного управління та реалізує на практиці функції органів державної влади, забезпечуючи дотримання конституційних норм і гарантій. Визначено, що один із важливих напрямів державної служби – надання якісних послуг громадянам. Досліджено стратегію державної кадрової політики щодо планування, прогнозування, формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів. Проведено аналіз сучасного стану кадрового забезпечення. Охарактеризовано основні цілі, завдання та напрями реалізації державної кадрової політики, які визначені Стратегією на 2012–2020 роки. Визначено, що основними цілями реалізації державної кадрової політики є запровадження механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; запровадження новітніх технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки; відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді. Основні цілі державної кадрової політики, визначені Стратегією, передбачають виконання стратегічно важливих завдань, які поділяються за такими напрямками: підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державного регулювання професійної діяльності; соціального захисту працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб. Розкрито напрями реалізації державної політики у сфері державної служби з питання кадрової роботи з державними службовцями відповідно до стандартів Європейського Союзу. Визначено основні проблеми кадрового забезпечення державними службовцями в Україні й обґрунтовано необхідність модернізації державної служби з використанням досвіду розвинених країн. Але це не повинно бути шаблоном, сліпим копіюванням, оскільки це не принесе бажаного результату, тому потрібно враховувати національні традиції та соціально-психологічні особливості мешканців країн, де необхідне запровадження інновацій. **Ключові слова:** державне управління, статус державного службовця, професійна під-

готовка, принципи державної служби, державна служба, державна кадрова політика.

The article examines the current state of public service in Ukraine, which is the most important institution of public administration and implements in practice the functions of public authorities, ensuring compliance with constitutional norms and guarantees. It is determined that one of the important directions of the civil service is the provision of quality services to citizens. The strategy of the state personnel policy concerning planning, forecasting, formation, professional development and rational use of personnel is investigated. The analysis of the current state of staffing is carried out. The main goals, objectives and directions of the implementation of the state personnel policy, which are defined by the Strategy for 2012–2020, are described. It is determined that the main goals of the implementation of the state personnel policy are the introduction of mechanisms for involving highly qualified specialists in the public administration; formation of effective personnel reserve for management positions in the spheres of public administration; introduction of the latest technologies of personnel management for successful solution of production and management tasks in the public sector of the economy; restoration of vocational guidance among young people. The main goals of the state human resources policy, defined by the Strategy, include the fulfillment of strategically important tasks, which are divided in the direction of training, skills development and retraining; the direction of state regulation of professional activity; the direction of social protection of employees; the direction of ensuring employment of the population; direction of modernization of personnel services. The directions of realization of the state policy in the sphere of the civil service in the field of personnel work with the civil servants in accordance with the standards of the European Union are revealed. The main problems of personnel support for civil servants in Ukraine are identified and the necessity of modernization of the civil service using the experience of developed countries is substantiated, but it should not be a blind copy template. As this will not produce the desired result, national traditions and socio-psychological characteristics of innovation must be taken into account.

**Key words:** public administration, status of civil servant, vocational training, principles of civil service, public service, public personnel policy.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-13-16>

Галушка В.Ю.

к. наук з держ. упр.,  
старший викладач кафедри керівництва  
військами (силами) у мирний час  
Національний університет оборони  
України імені Івана Черняховського

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Євроінтеграція України зумовлює реформу державної кадрової політики. У державі нагальною залишається потреба в кадрах, які здатні ефективно працювати в державному управлінні, які вільно спілкуються професійною іноземною мовою, добре володіють сучасними технологіями та засобами праці.

Державне будівництво потребує об'єднання зусиль у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Лише люди, які реалізують свій трудовий потенціал, здатні впровадити національні інтереси на досить тернистому шляху України до демократії, розвиненої економіки й успішної євроінтеграції. Актуальність статті полягає в розв'язанні проблем якісного та кількісного кадрового забезпечення державними службовцями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зроблений аналіз публікацій стосовно проблем напрямів реалізації державної кадрової політики свідчить про наявність значної кількості досліджень вітчизняних і закордонних авторів, окремі теоретичні аспекти реалізації державної кадрової політики висвітлювалися у працях В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Гошовської, С. Дубенка, Ю. Ковбасюка, В. Князева, В. Лугового, В. Малиновського, С. Серьогіна, В. Сороко, Ю. Сурміна, О. Турчинова й ін. Зважаючи на важливість питання реалізації державної кадрової політики в Україні, напрацювання цих та інших вчених є плідними та вагомим підґрунтям для вдосконалення законодавства з питань державної служби.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Здійснивши аналіз нормативно-правових актів і наукових досліджень, необхідно зазначити, що окремі ідеї науковців були реалізовані з ухваленням нового Закону України «Про державну службу» у 2015 р., але все ж даний закон ідеальним назвати не можна, підтвердженням цього є низка як зауважень науковців до ухваленого нового Закону, так і низка законопроектів про внесення змін щодо врегулювання окремих питань проходження державної служби. Але наявні не лише проблемні питання в законодавчій базі, а й проблеми щодо відсутності прогнозування, планування в кадровій роботі, збалансованості системи професійної орієнтації молоді, неефективним залишається моніторинг потреб суспільства і держави в кадрах із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки. Становище, що сформувалося в державі з даного питання, створює деякі перешкоди активній професіоналізації державних службовців.

**Мета статті** – розкрити основні напрями реалізації державної політики у сфері державної служби, проаналізувати сутність і проблему питання кадрової роботи з державними службовцями. Визначити шляхи вдосконалення напрямів реалізації державної політики з питань кадрової роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Людський капітал є найціннішим ресурсом будь-якого суспільства, важливішим навіть за природні ресурси та накопичені багатства. Лише такий капітал, а не будь-які «матеріальні засоби суспільного виробництва», є основою конкурентоспроможності країни, а також її економічного зростання [4, с. 292].

Необхідність реформування та модернізації державної служби зумовлює пошук і теоретичне обґрунтування шляхів і напрямів розвитку цього важливого соціального інституту. Формування високопрофесійного кадрового складу державної служби – один із пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави. Ключова проблема демократизації державної влади висуває на порядок денний спроможність і вміння державних службовців налагодити широкомасштабний діалог у системі «держава – громадянин». Звідси – стратегічне значення державної кадрової політики у формуванні професійного кадрового складу органів публічної влади, здатного ефективно працювати в умовах ринкової економіки, формування правової демократичної держави та розбудови громадського суспільства.

Провідні українські науковці дійшли правильного висновку, що державна кадрова політика є цілеспрямованою стратегічною діяльністю України, вона напряму пов'язується із плануванням, прогнозуванням, формуванням, професійним розвитком і раціональним використанням кадрів, усіх трудових ресурсів держави, визначенням мети і пріоритетів кадрової діяльності [5, с. 3]. Таку політику вважають стратегічною діяльністю держави із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення, формування, збереження, зміцнення, розвитку та використання людських трудових, кадрових ресурсів країни як головною передумовою побудови демократичної, правової, соціальної держави. Організація і діяльність державних органів здійснюється державними службовцями. Загальні положення діяльності та статусу державного службовця передбачено Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. [1].

Сучасна кадрова політика в державі має спрямовуватися на досягнення оптимального рівня формування й використання трудових ресурсів країни, щоби забезпечити враху-

вання інтересів країни, її потреби в економічній, соціальній, гуманітарній сферах, регіональному розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо [7, с. 155].

Державна кадрова політика повинна забезпечувати виконання завдань із реформування держави і суспільства. У процесі реалізації цих завдань має враховуватися реальний стан держави, наявні потреби та перспективні напрями поступу українського суспільства.

Кадрова політика в державі успішно реалізується за умови дотримання таких принципів: соціальної справедливості, комплексності та послідовності її запровадження; збалансованості інтересів суспільства й окремих груп його учасників; професіоналізму; збалансованості у представництві досвідчених працівників та молодого покоління, із запровадженням сучасної політики ґендерної рівності; відповідальності держави під час створення умов реалізації життєво важливих інтересів громадян, реалізації їхніх прав на освіту та працю; взаємоповаги у відносинах особи та держави, працівників і роботодавців; партнерства між державою і недержавним сектором; безперервності навчання.

Запровадження під час реалізації державної кадрової політики запропонованих принципів дозволяє досягти основної мети цієї політики – забезпечити ефективними кадрами всі сфери держави (економічна, соціальна, наукова й ін.).

Надважливим залишається забезпечення єдиної для всієї країни державної кадрової політики, дотримання у процесі її реалізації принципу єдності мети, гармонійне поєднання її з багаторівневістю, адже досконало впроваджена політика повинна запрацювати на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні.

У результаті вивчення нами нормативно-правових актів [2] доцільно виділити такі основні проблемні питання державної кадрової політики загальнодержавного рівня: політика не відповідає вимогам трансформаційних процесів, що тривають у державі; в Україні стримується поширення та функціонування системи кадрового забезпечення; наднефективним залишається моніторинг потреб суспільства і держави в кадрах із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, потребує вдосконалення механізм формування держзамовлення, яке спрямовується на підготовку потрібних країні фахівців; відсутня збалансованість у системі управління професійною орієнтацією молоді, не дотримуються об'єктивні вимоги її відбору та навчання,

повільним є поступ щодо запровадження новітніх технологій професійного розвитку; недостатнє запровадження новітніх наукових підходів, а також результатів досліджень науковців під час реалізації державної кадрової політики; недосконалою залишається законодавча база, яка ще не враховує сучасних європейських стандартів у кадровій політиці; відсутнє належне прогнозування, планування, а також ефективні процеси оцінювання ситуації в кадровій роботі в державі; залишається недостатньо впорядкованою функціональна визначеність структур, які працюють з кадрами, невисоким ще є рівень кваліфікації працівників кадрових служб, що, у свою чергу, зумовлює неефективні та неузгоджені підходи в кадровому управлінні всіх рівнів.

Стан, що сформувався в державі з даного питання, створює перешкоди активній професіоналізації економічної діяльності, стримує професійну самореалізацію людей у всіх сферах виробництва.

Основною умовою ефективною державної кадрової політики є створення професійно орієнтованої держслужби, яка стане престижною для висококваліфікованих кадрів, а останні у своїй діяльності почнуть керуватися принципами служіння народу та патріотизму.

Ураховуючи виокремлені основні проблеми державної кадрової політики, погоджуємося із В. Волик у тому, що у процесі реалізації зазначеної політики надважливим залишається:

- оновлювати нормативно-правові акти щодо засад цієї політики, розробляти державні цільові програми;
- створювати професійні стандарти, Національні рамки кваліфікації;
- фінансувати з держбюджету цільові науково-практичні дослідження проблем сфери розвитку людського потенціалу країни;
- запровадити механізми прогнозу, планування, моніторингу кадрових потреб держави;
- налагоджувати дієвий соціальний діалог «держзамовлення на підготовку працівників професійно-кваліфікаційного рівня – навчальний заклад – замовники держорганів або бізнесу»;
- запровадити механізми залучення висококваліфікованих фахівців до формування та подальшої реалізації державної кадрової політики;
- відновити профорієнтацію серед молоді;
- підвищити престиж робітничої професії та державної служби;
- запровадити держрегулювання програм, які спрямовуються на перепідготовку та навчання протягом усього життя працівника;
- формувати кадри нової генерації з урахуванням соціального прогресу;

– запровадити механізм, який здатний підтверджувати кваліфікацію і національні дипломи на міжнародному рівні;

– формувати мотивацію у громадян, спрямовану на активізацію поведінки на ринку праці, набуття професії та кваліфікації, що відповідають потребам ринку праці;

– запровадити дієвий механізм правового та соціального захисту працівників приватного та державного секторів;

– створити програму державного підтримання роботодавців, спрямовану на вчасне поновлення професіоналізму працівників із дотриманням системи пільг та преференцій, що позитивно вплине на конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг;

– створити програму стимулювання роботодавців щодо приймання на перше робоче місце молодих фахівців, згідно з отриманою ними професією;

– запровадити дієвий контроль, спрямований на результативне працевлаштування випускників закладів освіти рівних рівнів, що навчалися за держзамовленням;

– запровадити дієвий механізм зростання легальної зайнятості населення;

– запровадити механізм і порядок надання на довгий строк низьковідсоткових кредитів, що зробить доступнішою вищу або професійну освіту;

– створити програму фінансування закладів освіти щодо закупівлі новітньої техніки, підвищення кваліфікації науково-педагогічного складу;

– підготувати державну програму зі створення належних умов нарощування освітнього потенціалу країни, створення можливостей доступу талановитої молоді до сучасних знань незалежно від місця проживання, а також її майнового та фінансового становища [3].

Згідно зі Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр. (далі – Стратегія) [2], мета державної кадрової політики – забезпечити всі сфери життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, які необхідні для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Ця Стратегія передбачає, що реалізація державної кадрової політики надасть змогу:

– досягти високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задовольнити очікування громадян України щодо професійної самореалізації, одержання гідної оплати їхньої праці (соціальний аспект);

– забезпечити всі галузі виробництва кадрами достатньої кваліфікації, досягти

зростання конкурентоспроможності країни, підвищити рівень добробуту населення (економічний аспект);

– удосконалити нормативно-правову базу, що дасть змогу запровадити новітні підходи до кадрового менеджменту (інституційний аспект);

– створити системи управління трудовими ресурсами на принципах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності (організаційний аспект).

Отже, через розроблення і запровадження кадрової політики здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Державна кадрова політика формується керівництвом країни, реалізується державною службою з кадрової роботи у процесі виконання її працівниками своїх функцій. Державна кадрова політика є частиною політики держави і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Проблема забезпечення органів влади й управління державно-мислячими, кваліфікованими кадрами є ключовим завданням кадрової роботи та метою запровадження державної кадрової політики загалом. Серед першочергових завдань у роботі з кадрами такі: підвищення наукової обґрунтованості державної кадрової політики, створення нової системи роботи з кадрами, професійного розвитку персоналу держслужби, розширення мережі та якісне оновлення кадрових служб, освоєння світового досвіду в управлінні людськими ресурсами.

Утілення кадрової політики на практиці набуло значного поширення в закордонних країнах. Тому потрібне уважне вивчення досвіду розвинених країн. Однак будь-яке використання досвіду лише тоді приносить бажані результати, коли виключається будь-який шаблон, сліпе копіювання, ураховуються національні традиції та соціально-психологічні особливості мешканців країн, де інновації мають прижитися.

**Висновки.** Сучасний стан реформ, що здійснюються в Україні, на пряму зумовлює необхідність адаптації державного апарату до нових демократичних і ринкових умов функціонування держави. Вирішальну роль у такому процесі відіграє ефективна державна служба. Без належного забезпечення професійними, компетентними, насамперед керівними, кадрами відповідних структур здійснити реформування нашої держави відповідно до стандартів Європейського Союзу неможливо. Визнано, що якість персоналу в державних органах на пряму пов'язана з рівнем

виконання кадровими службами своїх обов'язків. Державна кадрова політика залишається стратегічним фактором розвитку України, який поєднує в собі напрями підготовки та професійного розвитку кадрів, їх раціонального використання, а також забезпечення кадрами та розвиток людського потенціалу. Тому компетентне управління персоналом відповідних державних органів є запорукою ефективної реалізації як адміністративної реформи, так і української державності загалом. Управлінська діяльність владних суб'єктів у сфері державної служби напряму зумовлюється державною кадровою політикою і цілком покладається на неї, а також є її невід'ємною складовою частиною.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/print>.
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. : Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
3. Волик В. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 167–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2015\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_3_29).
4. Державне управління : підручник: у 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / Ю. Ковбасюк та ін. ; за заг. ред. Ю. Ковбасюка, К. Ващенко, Ю. Сурміна (кер. проєкту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / Ю. В. Ковбасюк та ін. ; за заг. ред. Ю. Ковбасюка, К. Ващенко, Ю. Сурміна (кер. проєкту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
6. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти : навчальний посібник / Ю. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Р. Науменко, Л. Гогіної. Київ : НАДУ, 2011. 204 с.
7. Державна служба : підручник : у 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. Ковбасюк (голова) та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.