

**Казьмін О. О.** аспірант, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»  
ORCID: 0009-0005-1343-0661

**Kazmin O.** PhD student, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council»

## ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

### FUNCTIONS OF THE STATE PERSONNEL POLICY

*В статті розглянуто головні аспекти державної кадрової політики, яка є системою офіційно визнаних ідей, завдань, пріоритетів і принципів з організації і регулюванню кадрових процесів і стосунків в державному апараті. Окреслено, що вдосконалення роботи з кадровим складом і його оновлення в державних органах потрібне для того, щоб підібрати фахівців з гнучким мисленням, здатних до істотних змін*

*Як соціальний інститут державна кадрова політика має складну структуру суб'єктів, об'єктів, засобів її реалізації, рівнів і видів. Без з'ясування суті і аналізу правового регулювання державної кадрової політики як соціального інституту неможливо ефективно забезпечити найважливіше конституційне право на працю і професійно-кваліфікаційний розвиток. У зв'язку з цим зміст і напрями державної політики не можуть залишатися незмінними, оскільки вони підпорядковані тим цілям і завданням, які стоять перед суспільством і державою в певний історичний період.*

*В роботі визначено, що для формування ефективної кадрової політики велике значення має аналіз історичного досвіду, оскільки неможливо знайти оптимальні шляхи рішення проблем без урахування як позитивного, так і негативного досвіду. У статті обґрунтовуються положення про те, що в основу кадрової політики держави має бути покладений баланс публічних і приватних інтересів при формуванні цілеспрямованої, планомірної і збалансованої системи підготовки кваліфікованих працівників, з урахуванням можливості безперервного навчання і підвищення кваліфікації упродовж усього життя. Крім того,*

розглядаються питання розставляння кадрів з урахуванням громадських потреб, а також розподіл працівників.

**Ключові слова:** державна служба, державна кадрова політика, правове регулювання, кадрове забезпечення, кадровий резерв.

*The article examines the key aspects of the state personnel policy, which is a system of officially recognized ideas, tasks, priorities, and principles for organizing and regulating personnel processes and relations within the state apparatus. It is outlined that improving work with personnel and updating it in state bodies is necessary to select specialists with flexible thinking who are capable of significant changes.*

*As a social institution, the state personnel policy has a complex structure of subjects, objects, means of implementation, levels, and types. Without clarifying the essence and analyzing the legal regulation of the state personnel policy as a social institution, it is impossible to effectively ensure the most important constitutional right to work and professional-qualification development. In this regard, the content and directions of state policy cannot remain unchanged, as they are subordinate to the goals and objectives facing society and the state in a particular historical period.*

*The paper determines that for the formation of an effective personnel policy, the analysis of historical experience is of great importance, since it is impossible to find optimal ways to solve problems without considering both positive and negative experiences. The article substantiates the provision that the state's personnel policy should be based on a balance of public and private interests in the formation of a purposeful, systematic, and balanced system for training qualified employees, taking into account the possibility of continuous learning and advanced training throughout life. In addition, the issues of personnel placement based on public needs, as well as the distribution of employees, are considered.*

**Keywords:** civil service, state personnel policy, legal regulation, staffing, personnel reserve.

**Постановка проблеми.** Найважливіше стратегічне завдання стрибкоподібного формування суспільства, викриває структуру і розумне застосування кадрового потенціалу на основі активізації людського чинника. Рішення цієї задачі взаємозв'язане з впорядкуванням економічних, соціальних, політичних процесів, регулюванням на належному рівні громадських стосунків.

Основою цієї відповідальної роботи є відповідне кадрове забезпечення державних органів, з пошуку і підборі висококваліфікованих фахівців, що орієнтуються в реаліях ринку, що мають високу працездатність, здатних ефективно працювати в умовах, що змінюються.

Кадрова політика - один з пріоритетних напрямів діяльності держави, організації або установи після втілення заходів, орієнтованих на формування кадрового складу. Кадрова політика на державній службі - діяльність державних органів з реалізації кадрової стратегії.

Однією з пріоритетних течій кадрової політики в системі органів державної влади є створення такого кадрового потенціалу, який в діловому і професійному стосунку сприяв би постачанню результативного функціонування і розвитку державного апарату і органів місцевої влади.

**Метою статті** є створення потужного кадрового потенціалу, здатного забезпечити стабільний розвиток України як демократичної та соціальної держави.

**Аналіз використаних джерел** Теоретичні та прикладні аспекти державної кадрової політики знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як [1-5]

**Виклад основного матеріалу.** Державна кадрова політика є важливим елементом механізму управління державою, реалізації його функцій і регулюється комплексом нормативних правових актів. Державна кадрова політика має свої галузеві і регіональні особливості, що відбивають специфічні умови галузей державного управління, але такі особливості повинні працювати на досягнення заявлених спільних цілей кадрової політики держави.

На державному рівні головним суб'єктом кадрової політики виступає держава і державні інститути. Також можна виділити в якості підрівня муніципальну кадрову політику з відповідними суб'єктами [1].

Правовий аспект кадрової політики забезпечує законні підстави формування, використання і розвитку кадрового потенціалу, облік в політиці прав суб'єктів професійної праці, що проводиться, строге правове регулювання кадрових процесів і стосунків як процесу дії держави на громадські стосунки за допомогою юридичних норм (норм права).

Важливо відмітити, що правові основи кадрової політики містять моральний компонент, що відповідає суті, соціальній і правовій природі права, і включають не лише інструменти реалізації конституційних гарантій людини з використання професійних здібностей і можливостей, але і засоби недопущення дискримінації в трудових стосунках, державного захисту соціально уразливих верств населення та інше.

Кадрова політика виступає як діяльність органів державної влади, в той же час є суб'єктами кадрової політики.

Державна кадрова політика, автономно від можливих коригувань, до числа пріоритетних цілей відносить:

- будівництво надійних перешкод на шляху проникнення на управлінські посади людей, що не мають потрібного набору якостей і умінь;
- постачання значного професіоналізму технологічного і управлінського процесу, укомплектованості усіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками;
- створення сприятливих і рівних соціальних умов і правових гарантій для прояву кожним працівником своїх здібностей і знань.

Тривалий успіх будь-якої організації, не виключаючи владні структури, кінець кінцем, залежить від присутності потрібних службовців, що знаходяться в необхідний час на правильно вибраних посадах. Організаційні цілі і стратегії досягнення їх мають значення лише тоді, коли люди, що мають потрібні уміння і навички, займаються рішенням цих завдань [5].

Недобросовісне або неякісне виконане, або зовсім проігнороване, кадрове планування цілком може спровокувати солідні проблеми впродовж невеликого проміжку часу. За допомогою результативного кадрового планування можна понизити плинність кадрів, а так само «заповнити» вакантні позиції, оцінюючи можливості кар'єрного росту фахівців в межах організації.

Вихідною точкою кадрової роботи органів виконавчої влади є кадрове планування, постачання організації, що мають на увазі процес, необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятою на правильні посади в правильний час.

Реалізуюючи набір персоналу, кадрова служба організації вирішує певну кількість загальних завдань. Передусім, це визначення оптимального числа персоналу. Не повинно бути як недоліку чисельності, наслідками якої є зриви запланованих заходів, помилки, виникнення конфліктної або напруженої ситуації в колективі, так і її надлишку, який вимагає збільшення грошових витрат з фонду заробітної плати, зменшення зацікавленості в якісній і висококваліфікованій праці, відтік кваліфікованих фахівців.

Професіоналові, зайнятому в системі органів виконавчої влади сьогодні мають бути властиві такі риси:

1. виразне розуміння сенсу своєї діяльності;
2. підвищена зосередження на предметі роботи;

3. здатність і бажання навчати і передавати свої знання і навички іншим людям;
4. освіта, що відповідає виду діяльності;
5. здатність аналітично мислити і приймати результативні рішення.

Професійні якості є початком у будь-якій сфері діяльності, а особливо у сфері управління. Осягнувши чималу значність вироблення корпусу професійно-компетентних службовців, органи законодавчої і виконавчої влади, практики і учені приділяють цій проблемі пильну увагу[2].

Серед маси течій і форм роботи, що сприяє росту професійної компетентності державних службовців, особливе місце займає освітня діяльність. Незважаючи на позитивні переміщення в навчанні службовців, потреба в професійній підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації в цілому задовольняється доки недостатньо. Реальна практика, що характеризується наявністю великого державного апарату і ротацією кадрового складу державної служби, викликають значного розширення освітньої діяльності.

В той же час, було б не зовсім точно відносити професійний розвиток персоналу управління тільки до спеціального навчання (у ВНЗ, на курсах, семінарах і т. п.). Професійний розвиток полягає, передусім, у формуванні і незмінному збагаченні у службовців професійно значимих якостей, знань, умінь і навичок потрібні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій і обов'язків. Єдність навчання і активної включеності в управлінську практику - важлива умова росту професіоналізму державних службовців на сучасному етапі.

Слід освітити і наступну проблему державної кадрової політики як недосконалість відбору при прийнятті фахівця на робоче місце, небажання застосовувати критерії відбору і підбирати людей, керуючись діловими і моральними критеріями.

Відчувається гостра нестача високопрофесійних фахівців практично за усіма напрямками правової, фінансово-бюджетної політики, питаннях планування соціально-економічного розвитку територій і так далі.

Таке положення вимагає основного коригування в кадровій діяльності, перетворення державної служби в динамічніший, відкритий інститут, виходу на новий кадровий рівень в системі державного управління. А це неможливо без науково обгрунтованої ідеї кадрової політики - послідовної діяльності держави і органів місцевого самоврядування з формування вимог до державних службовців, з їхнього відбору, підготовці і раціональному використанню[4].

На сьогодні роль кадрових служб на державній службі помітно посилилася. З декількох відділів, що реалізують забезпечення кадрової роботи в органах державної влади, були створені Управління (департаменти) державної служби і кадрової роботи.

Їх діяльність стоїть на певних принципах:

1. принцип системності;
2. принцип цілісності;
3. принцип поваги прав і свобод особи;
4. принцип ефективності управління кадровими процесами.

На жаль, законодавчо не закріплені погляди діяльності кадрових служб. Це визначено відсутністю принципів в кадровій політиці на державній службі. Наявність і регламентація принципів діяльності кадрової політики представляється дуже важливим завданням, оскільки вони направляють кадрову політику, складаючи свого роду каркас.

В основу кадрової політики мають бути покладені розвиток системи цінностей і етики державного службовця, що формується на принципах патріотизму, професіоналізму, громадянськості. Якщо для службовця на першому місці в його системі цінностей стоятимуть виключно матеріальні цінності, а моральні принципи десь на останніх місцях, то такий службовець цілком може здійснити злочинне діяння. Без високоморальних принципів державного службовця, про ефективне перетворення і модернізацію кадрової політики на державній службі, втрачають значення [5].

Ухвалення рішення у сфері управління кадрами викликає певних прийомів, які використовуються виключно тут. Специфічність методів, вживаних в процесі реалізації кадрової політики, визначено необхідністю використати інтуїтивних методів прогнозування.

Прогнозування в кадровій політиці є таким, що зумовлює, застосування формалізованих методів прогнозування в системі управління кадровим потенціалом державної служби.

До громадських методів прогнозування відносяться:

- метод персональної експертної оцінки;
- метод громадської експертної оцінки;
- методи аналітичних документів.

Безпосередньо до методу аналітичних документів належить віднести розробку концепції кадрової політики на державній службі [1].

Чітко побудована державна кадрова доктрина є ключовою на сьогодні в процесі структуризації державного управління. Але в той же час, підвищення статусності і престижності державної служби, розробка надійних соціально-економічних і соціально-правових умов, що прісікають

такі дратівливі для суспільства явища, як корупція, місництво, орієнтування на «випадковий» приплив людей в апарати управління, витіснення автоматично гідних фахівців, набувають особливу значність. Ставка на інтелектуального управлінця, його професіоналізм, компетентність і результативні інформаційні технології - один з головних шляхів вдосконалення кадрової роботи органів виконавчої влади.

Поліпшення системи управління, кадрової і організаційної роботи виступають значною умовою вдалого рішення завдань, що стоять перед суспільством, і зміцнення державності. Безпосередньо органи влади і управління можуть безпосереднім чином впливати на розвиток реформ, що протікають в країні, забезпечити реалізацію рішень, спрямованих на модернізацію життя українського суспільства.

Таке завдання як підбір компетентних фахівців в рядовій практиці нерідко реалізується в основному з опорою на особистий досвід або керівника підрозділу, або його кадрової служби. Цей досвід в усіх різний, у зв'язку з чим, різні і принципи відбору, а також службового переміщення кадрів державної служби [3].

Власне тому відбір персоналу припускає вироблення єдиної науково обгрунтованої і законодавчо затвердженої кадрової політики, що юридично визначає усю систему управління кадровим корпусом.

**Висновки.** Питання постійності державного апарату і корпусу державних службовців, своєчасне постачання органів влади державно-мислячими, кваліфікованими кадрами є головним завданням кадрової роботи органів виконавчої влади і проведення державної кадрової політики в цілому. До числа першочергових завдань в роботі з кадрами слід віднести: підвищення наукової обгрунтованості державної кадрової політики, створення нової, вдосконаленої системи роботи з кадрами, професійний розвиток персоналу державної служби, розширення мережі і якісне оновлення державно-освітніх установ і кадрових служб державних і муніципальних органів, освоєння світового досвіду в управлінні людськими ресурсами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державне управління в Україні / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Львівська політехніка, 2002. 352 с.
2. Долженков О. Політична та соціальна трансформація: взаємозв'язок та особливості. Актуальні проблеми політики. 2013. Вип. 49. С. 40–50.

3. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2012. № 1. С. 134–140.

4. Крюков О. І., Шкурат І. В. Методологія дослідження та механізми формування еліти в умовах глобалізації. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 2. С. 71–77.

5. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

### References:

1. Derzhavne upravlinnia v Ukraini [Public Administration in Ukraine] / za zah. red. N. R. Nyzhnyk, V. M. Oluika. Lviv : Lvivska politehnika, 2002. 352 p.

2. Dolzhenkov O. Politychna ta sotsialna transformatsiia: vzaiemozviazok ta osoblyvosti [Political and Social Transformation: Interrelation and Features]. Aktualni problemy polityky. 2013. Vol. 49. P. 40–50.

3. Opanasiuk Yu. A., Rud A. V. Udoskonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi [Improvement of the Personnel Evaluation System at the Enterprise]. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika. 2012. No. 1. P. 134–140.

4. Kriukov O. I., Shkurat I. V. Metodolohiia doslidzhennia ta mekhanizmy formuvannia elity v umovakh hlobalizatsii [Research Methodology and Mechanisms of Elite Formation in the Conditions of Globalization]. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2013. Vol. 2. P. 71–77.

5. Publichne upravlinnia: terminol. slov. [Public Administration: Terminological Dictionary] / uklad.: V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in. ; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv : NADU, 2018. 224 p.