

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-35

УДК: 35.08

***Чорномаз Іван**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт Національного університету цивільного захисту України
ORCID: 0000-0001-9742-0201*

***Chornomaz Ivan**, PhD Technical Sciences, associate professor, Associate Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency and Rescue Operations of the National University of Civil Defense of Ukraine, Cherkasy*

ДЕФІНІТИВНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОСВІТИ

DEFINITIVE ANALYSIS OF THE RESEARCH OF THE STATE PERSONNEL POLICY OF UKRAINE IN THE SPHERE OF EDUCATION

У статті досліджено теоретичні засади, сучасний стан і перспективи розвитку державної кадрової політики в Україні в умовах трансформаційних змін та євроінтеграційних процесів. Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до визначення сутності державної кадрової політики, виявлення ключових проблем її реалізації та обґрунтування напрямів удосконалення. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу, а також порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду. У роботі розкрито зміст державної кадрової політики як стратегічної діяльності держави, спрямованої на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. Визначено основні принципи, функції та цілі кадрової політики, а також проаналізовано її соціальні, економічні та інституційні аспекти. Результати дослідження свідчать про наявність системних проблем, зокрема недосконалість нормативно-правової бази, відсутність ефективного прогнозування кадрових потреб, низький рівень професіоналізму державної служби та недостатню взаємодію між ринком праці й системою освіти. Обґрунтовано необхідність модернізації кадрової політики через впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток безперервної освіти, посилення соціального партнерства та гармонізацію з європейськими стандартами. Зроблено висновок, що

ефективна державна кадрова політика є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності держави та сталого розвитку суспільства.

Ключові слова: державна кадрова політика, кадровий потенціал, державне управління, трудові ресурси, професійний розвиток, ринок праці, державна служба, людський капітал, кадрове забезпечення, реформування, євроінтеграція, безперервна освіта, соціальне партнерство, кадровий менеджмент, стратегічне управління.

The article examines the theoretical foundations, current state and prospects for the development of state personnel policy in Ukraine in the context of transformational changes and European integration processes. The purpose of the study is to generalize scientific approaches to determining the essence of state personnel policy, identifying key problems of its implementation and substantiating areas of improvement. The methodological basis is made up of general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, systemic approach, as well as a comparative analysis of domestic and foreign experience. The work reveals the content of the state personnel policy as a strategic activity of the state aimed at the formation, development and effective use of personnel potential. The main principles, functions and goals of personnel policy are determined, and its social, economic and institutional aspects are analyzed. The results of the study indicate the presence of systemic problems, in particular, the imperfection of the regulatory and legal framework, the lack of effective forecasting of personnel needs, the low level of professionalism of the civil service and insufficient interaction between the labor market and the education system. The need for modernization of personnel policy through the introduction of modern management technologies, the development of continuing education, strengthening social partnership and harmonization with European standards is substantiated. It is concluded that effective state personnel policy is a key condition for increasing the competitiveness of the state and sustainable development of society.

Keywords: state personnel policy, personnel potential, public administration, labor resources, professional development, labor market, civil service, human capital, personnel management, reform, European integration, continuing education, social partnership, personnel management, strategic management.

Постановка проблеми. На сучасному етапі трансформації суспільства відбувається реформування його інститутів. Однією з головних причин

негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової політики у сфері освіти, зростання бюрократизації, неналежне виконання державою соціально-захисної функції. Незважаючи на те, що від початку суспільних перетворень в нашій країні пройшло вже чимало часу, висвітлення в науковій політологічній літературі проблеми ефективності державної кадрової політики є недостатнім. Зміни в системі суспільно-політичного устрою порушують питання про те, чи стає державна служба типом професійної управлінської діяльності, спрямованим на задоволення нових соціальних потреб суспільства. За цих умов виникає потреба в формуванні якісно нової особистості працівника у сфері освіти.

Аналіз досліджень. Аналіз наукової літератури свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних вчених, що стосуються питань державної кадрової політики. Окремі аспекти теоретичних засад та перспектив розвитку державної кадрової політики розглядають В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Гошовська, С. Дубенко, Ю. Ковбасюк, В. Князєв, В. Луговий, В. Малиновський, В. Мартиненко, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Сороко, Ю. Сурмін, О. Турчинов та ін. [5, 7, 12]. Разом з тим, зважаючи на масштабні зміни в управлінні соціально значущими процесами, питання розвитку державної кадрової політики визначає актуальність даного дослідження.

У науковій літературі питання державної кадрової політики досліджується провідними вченими у сфері державного управління. Наприклад, президент Національної академії державного управління, доктор наук з державного управління, професор Ю. Ковбасюк визначає державну кадрову політику як цілеспрямовану стратегічну діяльність держави, пов'язану з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [3].

Окремо в дослідженнях державної кадрової політики виділяється проблема низьких професіоналізму та результативності діяльності державної служби [5; 6]. Адже, які будь-яка державна політика, кадрова політика формується та реалізується державними службовцями, вони є одними з головних її суб'єктів. Від їхніх компетентності та мотивації діяти якнайкраще залежить успіх проведення будь-яких реформ. Однак донині для державної служби характерні проблеми: відсутність чіткого розмежування посад на політичні та адміністративні, вплив політичних структур на призначення на адміністративні посади, наявність

суб'єктивного впливу на конкурсну комісію, результати конкурсу, невідповідність компетентності особистості до вимог посади державної служби, наявність корупційних діянь з боку державних службовців, слабка мотивація праці державних службовців, невідповідність програм професійного навчання до актуальних освітніх потреб державних службовців. Ключовою умовою ефективної державної кадрової політики є формування професійної, політично неупередженої державної служби, яка буде привабливою для висококваліфікованих фахівців і ґрунтуватиметься на принципах служіння суспільству та патріотизму.

Постановка завдання. Полягає у здійсненні дефінітивного аналізу сутності та змісту державної кадрової політики України у сфері освіти, узагальненні наукових підходів до її розуміння, визначенні сучасних проблем її реалізації та обґрунтуванні перспективних напрямів удосконалення механізмів кадрового забезпечення освітньої сфери в умовах європейської інтеграції та розвитку національної системи кваліфікацій.

Виклад основного матеріалу. Український досвід формування та реалізації державної кадрової політики пов'язаний з подальшим удосконаленням нормативно-правового забезпечення та створенням сучасної системи державної кадрової політики [1].

Протягом останніх років в Україні оновлюється та уніфікується законодавство; здійснюється стратегічне управління державною кадровою політикою; впроваджуються система управління результативністю та функціональне управління; реформується система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, оптимізується мережа навчальних закладів усіх рівнів, функціонує система державного замовлення відповідно до потреб ринку праці; з'являються нові форми здобуття освіти; модернізується система профорієнтації, формується мережа центрів професійної орієнтації тощо [1; 2].

Разом з тим залишається низка невирішених проблем. Це, насамперед, стосується питань створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових – регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема кадрових ресурсів; удосконалення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розроблення та реалізації кадрової політики; детінізація ринку праці, усунення зловживань при найманні працівників, організації трудового процесу та оплати праці; створення системи й технологій

залучення інвестицій у людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки[1].

Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у кадровій сфері. Йдеться про реалізацію конституційних положень щодо рівного права на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, на кар'єрне просування на основі заслуг; подолання корупційної практики, номенклатурної закритості кар'єри, суб'єктивності кадрових призначень, подвійних стандартів тощо. У зв'язку з цим назріла нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадженні нових кадрових технологій [2].

Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, слід назвати такі:

- невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, насамперед з огляду на нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу.

- недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері.

- відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні. Необхідно впроваджувати системний підхід до управління всіма ланками кадрової сфери, починаючи від профорієнтації молоді, профвідбору, профпідготовки і закінчуючи технологіями професійного розвитку на робочому місці.

- нерозвиненість кадрових інститутів, невпорядкованість, слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан перешкоджає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах

суспільного виробництва. Державна кадрова політика має спиратися на потужну кадрову систему, сучасні кадрові технології.

- наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління [2; 3].

До управління приходять покоління, яке формується в умовах незалежної держави, демократизації, становлення ринкової економіки, світової інтеграції. Йому властиві здоровий прагматизм, амбітність, нестандартність мислення. Водночас молодому поколінню бракує досвіду, який має старше покоління управлінців. Необхідно забезпечити неперервність професійного розвитку кадрової сфери, оптимальне поєднання досвідчених і молодих працівників, розробити обґрунтовану програму підготовки резерву кадрів в усіх галузях суспільної діяльності. Недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики. Сфера наукового знання є дуже динамічною, тому наукове обґрунтування має бути постійним, обов'язковим процесом здійснення державного управління, зокрема у сфері кадрової політики.

На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення у сфері освіти стало одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України у сфері освіти потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів.

У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи:

- розробку кадрової доктрини;

- вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);
- розробку програм (цільових, комплексних та ін.);
- розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Особливість нової державної кадрової політики полягає в тому, що держава та особа виступають як соціальні партнери в професійно-трудої діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості [7].

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності,
- реального стану кадрового корпусу держави;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги традиції та особливості менталітету.

Державній кадровій політиці, за визначенням науковців, мають бути притаманні такі сутнісні риси:

- системність, що враховує різні аспекти кадрових питань - економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо;
- наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань, залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців;
- єдність та багаторівневність щодо охоплення всього кадрового потенціалу, кадрових процесів;
- перспективність, що визначає випереджальний характер, враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці та управлінських процесів;
- демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем;
- моральність – виховання в кожному працівникові таких рис, як чесність, упевненість, громадянська відповідальність;
- законодавча забезпеченість.

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, уможлиблюють її вплив на всі

кадрові процеси в державі. Розроблення та впровадження науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку держави, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання країни та досягнення високих стандартів життя громадян.

Сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту [12].

Освіта, яка для сучасного суспільства становить загально соціальну цінність, вже не має колишнього інструментального значення. Втрачаються позиції за якістю освіти, стимулами її здобуття та фаховою різноманітністю. Це при тому, що світовою тенденцією початку нинішнього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це довела і нещодавня світова фінансово-економічна криза. Тому першочерговими заходами щодо після кризового відновлення економік у провідних країнах світу стали інвестиції у сфери розвитку інфраструктури, охорони здоров'я і освіти населення. Питання значення розвитку людського потенціалу є актуальним і в Україні.

Висновки. Державна кадрова політика – стратегічна діяльність держави з ціле визначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, збереження, зміцнення, розвитку та використання людських трудових, кадрових ресурсів країни як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави. Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та

ефективної реалізації кадрового потенціалу – стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Амосов О., Дегтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. Публічне управління: теорія та практика. 2011. № 3. С. 164–172.
2. Андрійчук Т. Принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення. Вісник Книжкової палати. 2009. № 4. С. 48–51.
3. Астахова К. В. Розвиток інститутів освітньої сфери у трансформаційній економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01. Харків, 2007. 24 с.
4. Біла книга національної освіти України / за ред. В. Г. Кременя. Київ, 2009. 186 с.
5. Бегей І. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2 (25). С. 16–26.
6. Воронько О. А. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. Вісник УАДУ. 2004. С. 141–152.
7. Грицяк Н. В., Гуценко В. О., Протасова Н. Г. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: монографія. Київ, 2003. 222 с.
8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
9. Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 98–106.
10. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів: Львівська політехніка, 2002. 352 с.
11. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
12. Концепція сучасної державної кадрової політики України. Київ: НАДУ, 2006. 56 с.

References:

1. Amosov O., Degtyar A. Formation of human capital in the conditions of an innovative economy: a methodological aspect. Public administration: theory and practice. 2011. No. 3. P. 164–172.
2. Andriychuk T. The principle of transparency of communication of state authorities with the population: a conceptual vision. Bulletin of the Book Chamber. 2009. No. 4. P. 48–51.
3. Astakhova K. V. Development of educational institutions in a transformational economy: author's abstract. dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.01. Kharkiv, 2007. 24 p.
4. White book of national education of Ukraine / edited by V. G. Kremenyha. Kyiv, 2009. 186 p.
5. Begey I. Main theoretical components of modern models of public administration. Public Administration and Local Self-Government. 2015. Issue 2 (25). pp. 16–26.
6. Voronko O. A. Personnel policy - a universal lever of state building. Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences. 2004. P. 141–152.
7. Hrytsiak N. V., Gushchenko V. O., Protasova N. G. Problems of effectiveness of improving the qualifications of managerial personnel: monograph. Kyiv, 2003. 222 p.
8. State personnel policy in Ukraine: state, problems and development prospects / edited by Yu. V. Kovbasyuk et al. Kyiv: NAPU, 2012. 72 p.
9. State administration. 2014. Issue 2. P. 98–106.
10. State administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles: teaching aids / edited by N. R. Nyzhnyk, V. M. Oluyka. Lviv: Lviv Polytechnic, 2002. 352 p.
11. Encyclopedic Dictionary of Public Administration / edited by Yu. V. Kovbasyuk. Kyiv: NAPU, 2010. 820 p.
12. Concept of Modern State Personnel Policy of Ukraine. Kyiv: NAPU, 2006. 56 p.

Фінансування. Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Використання ШІ. Під час підготовки статті автором використовувалися інструменти штучного інтелекту для мовного редагування та структуризації тексту. Усі результати дослідження, висновки та інтерпретації отримані автором самостійно.

Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 21.03.2026

Прийнято: 26.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026