

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.27>**О. В. Вишневський**здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

## ОСОБЛИВОСТІ КАТЕГОРІАЛЬНО-ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Здійснений у статті аналіз нагальних проблемних питань щодо формування категоріально-понятійного апарату кадрової політики у вітчизняній системі державної служби дав змогу визначити, що на нинішньому етапі розвитку в наукових колах відсутній універсальний підхід до дефініції «державна кадрова політика». У деяких наукових публікаціях категорія «державна кадрова політика» трактується як політика держави у сфері державної служб, ключовою метою якої виступає вдосконалення та підвищення рівня якості кадрового потенціалу країни, формування дієздатного та ефективного державного апарату з метою виконання покладених на нього функцій за допомогою сумлінної реалізації покладених службових повноважень на співробітників державних служб. Прихильником такого підходу можна вважати В. Малиновського, В. Олуйка, Ю. Ковбасюка, Є. Коваленка та ін.

Обґрунтовано думку про те, що кадрова політика держави має включати процеси реалізації адекватних та оперативних заходів для розвитку кадрового потенціалу, застосування інноваційних методів та форм підбору, використання та оцінювання роботи персоналу, реалізації способів мотивації праці, створення належного кадрового резерву у якісних та кількісних показниках, а також організації професійного навчання персоналу.

У результаті дослідження низки наукових точок зору щодо визначення сутності поняття «державна кадрова політика» запропоновано власну: цілеспрямована стратегія держави на загальнонаціональному рівні на тривалий період часу, яка направлена на пошук, формування, відтворення, ефективного використання та професійний розвиток людського капіталу даної держави з метою реалізації інтересів держави та суспільства у різноманітних сферах життєдіяльності. Розглянуто складові частини процесу формування персоналу у системі органів публічної влади, що визначені такими авторами, як А. Егоршин та М. Мескон: планування потреби в професійно-підготовленому персоналі, проведення навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення функціонування системи регулювання роботи кадрів, вдосконалення системи оплати праці та мотиваційних механізмів.

**Ключові слова:** державне регулювання, принципи кадрової політики, кадровий менеджмент, державна кадрова політика, побудова демократичної правової держави.

**Постановка проблеми.** У процесі становлення власної державності, незалежності та активного розвитку перед Україною постає завдання сформувати ефективну державну політику у різноманітних сферах діяльності. Однією із ключових сфер, у такому ракурсі, виступає і кадрова політика, при цьому механізми її реалізації державою виступають універсальними інструментами постійного та безпосереднього впливів на нинішній стан економічного, політичного та соціального розвитку.

Маю зазначити, що зі сторони кадрових служб постійної та пильної уваги потребують процеси побудови демократичної правової держави, а також вирішення складних суспільних та економічних проблем розвитку такої держави. Нашій країні наразі вкрай необхідна науково-обґрунтована кадрова політика держави, а також доцільна та продумана система діяльності для ефективної роботи з кадровим потенціалом з метою формування резерву професійно підготовленого управлінського персоналу, призначення на відповідні посади, проведення постійного підви-

щення кваліфікації та підготовки співробітників різноманітних державних служб. Саме тому вважаю необхідним розкрити питання формування ефективної та виваженої кадрової політики держави як одну із актуальних проблем сучасної науки публічного адміністрування [1, с. 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна частина питань щодо процесів формування та реалізації кадрової політики держави у діяльності органів публічної влади розкрита у науковому доробку багатьох авторів сучасної науки, в тому числі: О. Антонової, В. Гошовської, В. Дрешпака, С. Серьогіна, Л. Прудіус, С. Тарасова та інших.

У процесі дослідження нагальних проблемних питань щодо формування кадрової політики у вітчизняній системі державної служби можна констатувати той факт, що, на нинішньому етапі розвитку, в наукових колах відсутній універсальний підхід до дефініції «державна кадрова політика».

**Мета статті** – дослідити особливості категоріально-понятійного апарату державної кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу.** У деяких наукових публікаціях категорія «державна кадрова політика» трактується як політика держави у сфері державної служб, ключовою метою якої виступає вдосконалення та підвищення рівня якості кадрового потенціалу країни, формування дієздатного та ефективного державного апарату з метою виконання покладених на нього функцій за допомогою сумлінної реалізації покладених службових повноважень на співробітників державних служб [2, с. 3]. Прихильником такого підходу можна вважати В. Малиновського.

На мою думку, кадрова політика держави має включати процеси реалізації адекватних та оперативних заходів для розвитку кадрового потенціалу, застосування інноваційних методів та форм підбору, використання та оцінювання роботи персоналу, реалізації способів мотивації праці, створення належного кадрового резерву у якісних та кількісних показниках, а, також, організації професійного навчання персоналу.

На мою думку, більш гнучким є визначення В. Олуйка, який розкриває сутність

кадрової політики держави як комплекс організаційних, економічних, правових та інших заходів, що здійснюються уповноважені на це державою суб'єкти з метою ефективного формування кадрового забезпечення системи органів публічної влади, підприємств, установ та організацій державної форми власності, які забезпечують реалізацію функцій даної держави [2].

На мою думку, кадрова політика держави буде ефективною за умови виконання конкретних вимог, у разі послідовної та чіткої реалізації органами публічної влади та іншими суб'єктами управлінської діяльності ряду організаційно-управлінських, законодавчих, науково-методичних, політичних та інших заходів.

Пропоную розглянути також трактування категорії «кадрова політика держави», що у своєму науковому доробку розкриває Ю. Ковбасюк. У ракурсі наукових поглядів автора дане поняття визначається як цілеспрямована діяльність держави у стратегічному напрямі, яка включає планування та прогнозування процесів формування, раціонального використання та професійного розвитку трудових ресурсів, визначення ключових цілей держави та шляхів пріоритетного розвитку кадрової сфери.

На мій погляд, дана категорія представляє собою багатовимірне соціальне явище, що безпосередньо включає у себе стратегічні шляхи роботи з кадрами конкретних суб'єктів соціального управління щодо формування, оптимального використання та професійного розвитку кадрового потенціалу держави.

Якщо проаналізувати визначення категорії «державна кадрова політика», запропоноване вченим Є. Коваленком, то можна отримати досить широке визначення цього поняття. Під державною кадровою політикою автор розуміє комплекс теоретично-методологічних знань, ідей, установок та поглядів представників органів публічної влади, неурядових організацій, окремих посадових осіб державного апарату, реалізація якого направлена на формування стратегічних напрямів, пріоритетних шляхів розвитку та принципів даної політики з метою створення ключової кадрової концепції, роз-

робки результативних форм та методів роботи з кадрами [3, с. 69].

На мій погляд, кадрова політика держави виступає як ефективний управлінський інструмент, що використовується з метою створення оптимального та ефективного кадрового потенціалу системи органів публічної влади шляхом формування кадрового резерву з числа професійно підготовлених та високоморальних співробітників державної служби.

Група авторів, на чолі з М. Білінською, вважають, що кадрова політика держави представляє собою специфічний вид політики держави, який визначає ключові стратегічні цілі даної держави, напрями розвитку та пріоритети її оптимального функціонування у питаннях організації та регулювання кадрових процесів та відносин у процесі здійснення даної діяльності [4, с. 5].

На мій погляд, дану категорію можна охарактеризувати як стратегію держави у сфері формування, раціонального використання та професійного розвитку персоналу у всіх сферах діяльності та усього кадрового потенціалу держави.

Натомість, М. Оболенський пропонує таке визначення поняття «державна кадрова політика»: політичний курс, або державна стратегія кадрової діяльності на загальнонаціональному рівні, яка розкриває волю громадян держави, пріоритетні шляхи формування, ефективного використання та професійного розвитку трудових ресурсів держави [5, с. 9].

На мою думку, дане визначення не повністю розкриває зміст поняття, адже не визначає орієнтацію реалізації даної діяльності, що має бути направлена на отримання позитивного результату у вигляді соціального та економічного ефектів для держави.

У результаті дослідження низки наукових точок зору щодо визначення сутності поняття «державна кадрова політика» можемо запропонувати власну: цілеспрямована стратегія держави на загальнонаціональному рівні на тривалий період часу, яка направлена на пошук, формування, відтворення, ефективного використання та професійний розвиток людського капіталу даної держави з метою реалізації інтересів держави та суспільства у різноманітних сферах життєдіяльності.

Маю також зазначити, що, у сучасній науці державного управління досі немає єдиного та універсального визначення поняття «кадровий менеджмент».

Н. Корнеліус, як яскравий представник відомої школи менеджменту у Німеччині, розкриває зміст даного поняття так: сфера управлінської діяльності будь-якої організації, яка включає у себе процеси визначення необхідної кількості персоналу та його залучення до роботи, відповідно до потреб даної організації (відбір та вербування), процеси його вивільнення, професійного розвитку, контролінгу, а також формування оптимальної системи мотиваційних винагород та забезпечення соціальних благ [6, с. 235].

На мій погляд, дане поняття можна розглядати як спрямовану діяльність кадрової служби на персонал з метою створення сприятливих умов для підвищення рівня якості роботи працівників державної служби відповідно до визначених стандартів, що збільшить ефективність діяльності у будь-якій сфері.

З наукової точки зору В. Галенка, кадровий менеджмент виступає як сукупність взаємопов'язаних методів управління організаційного, економічного та соціально-психологічного напрямів, використання яких забезпечує підвищення результативності будь-якої трудової діяльності кадрів та збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На мій погляд, одним із головних ресурсів будь-якого підприємства виступає саме компетентність персоналу, тож кадровий менеджмент повинен забезпечувати сприятливі умови для його формування та розвитку.

У свою чергу, М. Коргова розкриває сутність даного поняття так: відносно самостійний елемент менеджменту підприємства, який, знаходячись у тісному та постійному зв'язку з іншими елементами, містить власні цілі, принципи, завдання, положення та складові частини [7, с. 7].

На мою думку, дане визначення досить вузьке і не розкриває основні аспекти даного поняття, адже кадровий менеджмент виступає як цілеспрямована діяльність кадрової служби підприємства по відношенню до персоналу з метою підви-

щення рівня ефективності його роботи та, відповідно, збільшення результативності функціонування даного підприємства.

Пропоную розглянути складові частини процесу формування персоналу у системі органів публічної влади, що визначені такими авторами, як: А. Егоршин та М. Мескон: планування потреби в професійно-підготовленому персоналі, проведення навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення функціонування системи регулювання роботи кадрів, вдосконалення системи оплати праці та мотиваційних механізмів.

Важливим підґрунтям для оптимального та ефективного формування

кадрового потенціалу органів публічної влади держави вважається дотримання основних принципів кадрової політики [9; 10]. Маю акцентувати увагу на тому, що універсальної та чіткої класифікації принципів кадрової політики у науці публічного адміністрування досі немає (див. рис. 1).

**Висновки і пропозиції.** Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна вказати на те, що кадрова політика виступає одним із ключових компонентів системи управління державою та будь-якої організації., а трудові ресурси, у свою чергу, представляють собою головну ланку в організації життя суспільства,



Рис. 1. Принципи кадрової політики

його функціонування й подальшого соціально-економічного розвитку. Багаторівневість кадрового потенціалу означає, що його структура визначає як структуру системи органів публічної влади, так і ієрархію працівників на підприємстві, в установі та в організації будь-якої форми власності.

#### Список використаної літератури:

1. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. С. 2. URL : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf).
2. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. С. 3. URL : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf).
3. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2013. № 3. С. 68–72. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_3_15).
4. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. С. 4. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5).
5. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у К68 сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.
6. Дончак Л.Г, Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Випуск # 17 / 2018. С. 233–239. URL : [http://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf).
7. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3(27). С. 7.
8. Непомнящий О.М., Дегтяр О.А. Напрями удосконалення засобів управління соціальним ризиком. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 1–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_1_3) (дата звернення: 30.12.2020).
9. Chaplay I. Romanenko E. Theoretical and methodological identification of the concept of "marketing communications" (archetypal approach). *Public management*. 2017. № 3 (8) – june 2017 (special edition). P. 259–266.

#### **Vyshnevskiy O. Features of the categorical-conceptual apparatus of the state personnel policy**

*The analysis of urgent problematic issues concerning the formation of the categorical-conceptual apparatus of personnel policy in the domestic civil service system allowed to determine that, at the current stage of development, there is no universal approach to the definition of public personnel policy. In some scientific publications, the category of public personnel policy is interpreted as the state policy in the field of civil services, the key purpose of which is to improve and enhance the quality of human resources, forming a capable and efficient state apparatus to perform its functions through conscientious implementation. official powers for civil servants. V. Malinovsky, V. Oluyko, Yu.*

*The opinion is substantiated that the personnel policy of the state should include processes of realization of adequate and operative measures for development of personnel potential, application of innovative methods and forms of selection, use and estimation of work of the personnel, realization of ways of motivation of work, creation of a proper personnel reserve in qualitative and quantitative indicators, and, also, the organization of professional training of the personnel.*

*As a result of research of a number of scientific points of view on definition of essence of concept state personnel policy own: purposeful strategy of the state at national level for a long period of time which is directed on search, formation, reproduction, effective use and professional development of human capital of the given state. realization of the interests of the state and society in various spheres of life. The components of the process of personnel formation in the system of public authorities, identified by such authors as: A. Egorshin and M. Meskon: planning the need for professionally trained staff, training and retraining, ensuring the functioning of the system of personnel regulation, improving the system remuneration and motivational mechanisms.*

**Key words:** state regulation, principles of personnel policy, personnel management, state personnel policy, building a democratic state governed by the rule of law.