

# ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Огороднійчук М. В.**

кандидат філософських наук,  
доцент кафедри права та публічного управління,  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
м. Житомир, Україна

Україна є демократичною державою та має сформований державний апарат з відповідною нормативно-правовою базою, яка забезпечує функціонування всіх структур. Одночасно, більш глибокої оцінки вимагає питання кадрової політики, нормативно-правова база якої включає законодавчі акти які регулюють процедури створення умов для професійного розвитку, атестації, етичних стандартів та механізмів контролю в разі порушення законодавства. Варто наголосити, що дотримання правової бази гарантує прозорість функціонування всіх ланок державного апарату, а також гарантує стабільність та подальший розвиток держави навіть в умовах глобальних викликів.

Ще з отримання Україною незалежності, уряди почали формування політичного пласту з питань роботи з кадрами. Це питання регулюється Законами України, указами Президента, постановами Кабінету Міністрів України. В 2000 році урядовці розробили «Кадрову програму підготовки державних службовців» [1], а вже в 2002 році з'явилася «Наукова програма дослідження розвитку державної кадрової служби й удосконалення кадрового забезпечення державного управління», що і визначали стратегії кадрової політики України. Таким чином, основними напрямками визначалися основні критерії добору кадрів, впроваджувались шляхи контролю над підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та раціональним використанням кадрового потенціалу. Відповідно до цього планувалось створити належні умови для ефективного функціонування та розвитку фахівців у державній

системі. В 2004 році з'являється програма розвитку на 2005-2010 роки, а в 2006 була сформульована «Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [2]. Незважаючи на значно більшу кількість програм та постанов, основні прописані норми були проігноровані, що і спричинило потребу перегляду нормативно-правової бази з цього питання.

В 2012 році додатково розробили «Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [3]. Відповідно до документу, планувалось розробити стратегію по підвищенню професійного рівня працівників державної служби, сформувати президентський резерв кадрів «Нова еліта нації», розробка стратегій попередження конфліктів державних службовців тощо. Однак, ця стратегія також не знайшла свого втілення і основні цілі не були досягнуті, а уряд який займався розробкою цієї стратегії був розпущений.

Події 2014 року, що розгорталися на політичній арені України продемонстрували важливі прогалини в запропонованій законодавчій базі, та викликали питання населення стосовно професіоналізму кадрової політики на той момент діючого уряду. В процесі реформування системи після української кризи, сформулювалися ключові потреби у переоцінці існуючої нормативно-правової бази та посилення контролю щодо перевірки кваліфікації кадрів.

Переосмислення існуючого ладу з метою виявлення проблемних явищ в законодавчому апараті та існуючих підходів, як сформувались після революційних подій є важливим контексті дослідження. Запропоновані реформи вимагають особливої уваги та аналізу, оскільки ми перебуваємо на етапі творення нового державного апарату, що буде діяти виключно в інтересах українців, матиме змогу пристосовуватись до сучасних викликів та відповідатиме європейському досвіду.

В 2014 році Україна отримала шанс на формування об'єктивно нового законодавства. Так з'являються наступні закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про

прокуратуру», «Про національну поліцію». Політика кадрового забезпечення також регулюється відповідними постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про національне агентство України з питань державної служби» та постановою «Про схвалення стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року». Така ситуація свідчить про відсутність чітко визначених засад кадрової політики, специфіки її формування та втілення.

Враховуючи великий спектр можливостей правового врегулювання кадрової політики ми пропонуємо розподілити їх на дві групи:

1. Нормативна база, до якої ми відносимо головні Закони України. Наприклад, Конституція України, як головний Закон; Закон «Про державну службу», який є діючим; та підзаконні нормативно-правові акти («Програма кадрового забезпечення», «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки», «положення про національне агентство України з питань державної служби» тощо).

2. Індивідуальні правові форми, які спрямовують свою діяльність на розгляд конкретних проблем, які потребують юридичного огляду та прийняття рішення. До такої групи ми можемо віднести наступні правові акти: результати конкурсної комісії; рішення та накази керівників; акти призначення на посаду тощо. Вест вищеподаний перелік регулюється Конституцією України, що проголошує рівність всіх кандидатів до доступу до вакантної посади і виключає можливість бюрократичних схем.

Варто також наголосити і на принципових ознаках двох груп, оскільки вони є принципово відмінними.

Так нормативна група має наступну систему ознак:

1. Законний чи підзаконний характер.

2. Підзаконні акти розробляються з метою уточнення норма ЗУ «Про державну службу».

3. Наявність «Стратегії державної політики», яка регулює поточний стан та визначає тенденції подальшого розвитку.

4. Охоплення всіх випадків кадрового забезпеченні.

5. Встановлюють еталони поведінки в сфері кадрової політики.

Індивідуальна форма більше стосується самого процесу прийняття фахівця на вакансію, а тому має свій спектр ознак:

1. Одноразовий характер.

2. Направлене на вирішення конкретної ситуації.

3. Ширше коло суб'єктів, які регулюють прийняття індивідуальних актів (мова йдеться про конкурсну комісію, керівника державної служби, суб'єктів призначення тощо) [4].

Таким чином, ми спостерігаємо розгалужену систему державного управління питання кадрової політики у сфері державного управління. В той же час досі не розроблені механізми залучення кваліфікованих спеціалістів до державного управління. Останнє оцінювання стану державного апарату продемонструвало невідповідність розробленої системи європейським стандартам.

Одночасно, аналітичні експерти наголошують на історичній проблемі кадрової системи, себто істотному впливі бюрократичного досвіду на українське державотворення, що не відповідає європейським нормам. Звідси і випливає необхідність формування нового типу фахівця, який буде формуватися в середовищі європейських стандартів державного управління та основною метою яких стане втілення ефективної політики з метою попередження негативного впливу світових змін.

Невідповідність кадрової політики призводить до невтішних наслідків, які проявляються на всіх рівнях функціонування держави. Тому для формування сталого підходу, пропонуємо звернути увагу на ці компоненти:

1. Малоефективне використання кадрового потенціалу або ж його втрата, через невідповідність матеріального забезпечення та соціального захисту відповідно до рівня відповідальності;

2. Не ефективна організація кадрів.

3. Зростання конфлікту між всіма сторонами державного апарату через нечіткий розподіл функцій та повноважень.

4. Непорозуміння між владою та громадськістю, що проявляється у зростанні кількості скарг щодо порушення прав людини, норм законодавства та зростання рівню корупції [5, с. 207].

В той же час, загострення уваги саме на подоланні проблемних сторін, виявленні негативних аспектів, не дозволяє повно досягнути проблему кадрової політики в Україні, адже вона є більш глобальною і прослідковується у всіх владних структурах. Така ситуація є наслідком відсутності сталої програми розвитку фахівців, а тому уряду варто звернути увагу на передовий європейський досвід з метою налагодження кадрової політики та формування дієвих механізмів, що полягає в формуванні державної стратегії, реорганізації устрою, створення оптимального середовища для підготовки кваліфікованих працівників та їхньої перекваліфікації, забезпечення рівних умов доступу до професійного зростання тощо [6, с. 297].

Таким чином, нова дієва система має формуватися на основі ретельного аналізу нинішнього законодавства та поточної ситуації, з чітким виявленням наявних проблем, описом перспектив та загроз для впровадження нової політики.

### **Література:**

1. Кадрову програму підготовки державних службовців від 09.11.2000 р. № 1211/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000#Text> (дата звернення: 13.04.2025).

2. Про затвердження Програми запровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади. Постанова КМУ від 18.05.2008 р. № 548. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.04.2025).

3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки від 1.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

4. Паршикова А. Міжнародний досвід реформування системи охорони здоров'я (досвід країн Європейського Союзу). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29195.pdf> (дата звернення 15.04.2025).

5. Обушна Н., Селіванов С. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2(45). С. 204-215.

6. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький: ХУУП, 2005. 326 с.