

УДК 35.08

**Витко Тетяна Юліанівна**

доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Інституту гуманітарної підготовки та державного управління  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
кандидат наук з державного управління, доцент

## **ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Анотація.* У статті висвітлюються теоретичні засади державної кадрової політики, зокрема її понятійно-категорійний апарат, розглядається сучасний стан деяких кадрових процесів у сфері державної служби України, аналізується їх нормативне правове забезпечення та окреслено перспективи побудови ефективної, компетентної публічної служби.

*Ключові слова:* кадрова політика, державна кадрова політика, державна служба, публічні службовці, кадрові процеси.

### **Вытко Т. Ю. Государственная кадровая политика Украины: сущность, современное состояние и перспективы развития**

*Аннотация.* В статье освещаются теоретические основы государственной кадровой политики, в частности ее понятийно-категориальный аппарат, рассматривается современное состояние некоторых кадровых процессов в сфере государственной службы Украины, анализируется их нормативное правовое обеспечение и намечены перспективы построения эффективной, компетентной публичной службы.

*Ключевые слова:* кадровая политика, государственная кадровая политика, государственная служба, публичные служащие, кадровые процессы.

### **Vytko T. Yu. Public personnel policy of Ukraine: matter, current status and future development**

*Annotation.* The article highlights theoretical principles of public personnel policy, in particular its conceptual and categorical framework, considers current status of some personnel processes in the sphere of the public service of Ukraine, analyses their regulatory support and outlines the prospects for building an effective and competent public service.

*Key words:* personnel policy, public personnel policy, public service, public officials, personnel processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку українського суспільства, а особливо в умовах політичної та економічної кризи, актуальним залишається ефективність і результативність державного управління, що в свою чергу залежить від професійності, компетентності, чесності формування та реалізації державної кадрової політики.

Погоджуємося з думкою Ю. Ковбасюка, що 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 [7, с. 4].

Нормативно-правова база, що забезпечує функціонування кадрової політики у сфері державної служби України, є численною, проте більшість документів щодо її реалізації зазвичай є дотичними та доповнювальними, іноді суперечливими. Наявний стан справ щодо наявності значної кількості нормативно-правових актів, які регулюють державну кадрову політику, жодною мірою не означає, що сучасний стан законодавства України про державну службу є завершеним [4]. Здійснений аналіз реалізації деяких завдань державної кадрової політики дає підстави констатувати, що вдосконалення потребують: правове врегулювання наявного стану кадрових процесів; посадові інструкції; єдині стандарти кадрових процесів у публічній службі; забезпечення публічної служби професіоналами та закріплення їх на службі; управління державною службою в державному органі; ефективність системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [4]; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору й навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації державної кадрової політики [17].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Не менш значущим для нашого дослідження є наукові напрацювання щодо формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби таких учених, як К. Ващенко, Д. Дзвінчук, Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, М. Лахижа, Н. Липовська,

І. Лопушинський, О. Мертенс, Ю. Молчанова, Б. Пономаренко, А. Рачинський,  
І. Розпутенко, С. Серьогін, Ю. Сурмін, О. Турчинов, С. Хаджирадєва тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас системний аналіз сучасної наукової літератури засвідчив, що, незважаючи на сформовані теоретико-методологічні та організаційно-правові засади державної кадрової політики, її сучасний стан функціонування та перспективи розвитку потребують додаткового дослідження. Потрібно на системних засадах підійти до добору, розстановки і навчання кадрів на підставі розгляду професійної діяльності й особливостей людини, тобто вдосконалення потребує значна кількість кадрових процесів у державному управлінні.

**Формулювання цілей статті.** Саме тому метою нашої статті є з'ясування сутності державної кадрової політики та її характерних особливостей, аналіз сучасного стану її формування та реалізації, а також окреслення перспектив її розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідь на запитання, яким є сучасний стан розвитку української теорії кадрової політики, розпочнемо з аналізу думок деяких вітчизняних учених щодо понять, близьких за змістом. Тлумачення поняття «політика» розглядають у вузькому та широкому значеннях. Так, «політика» (від гр. *politica* – «мистецтво управління державою») – це загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу чи політичної сили [5, с. 1035], також «політика» – це діяльність органів державної влади і державного управління, яка відбиває суспільний устрій і економічну структуру країни, а також діяльність суспільних класів, партій та інших класових організацій, громадських угруповань з їх інтересами та цілями [3]. Таким чином, політика будь-якої організації становить систему принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Будь-яка організація (комерційна, некомерційна, держава) розробляє та впроваджує свою політику, зокрема й кадрову.

У науковій літературі можна зустріти такі визначення поняття «кадри», як: основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо [2, с. 513]; постійний підготовлений склад працівників різних сфер

органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій [6, с. 8] тощо. І саме тут ми вбачаємо засади формування прогалін стосовно публічних службовців. Адже, незважаючи на численні вимоги до публічних службовців у чинних нормативно-правових документах, у кожному простежується відношення до них саме як до «основного складу», а не «особового».

На сьогодні єдиного визначення «кадрової політики» в літературі та законодавстві не існує, і навпаки – з цього приводу вже висловлено низку дискусійних суджень. По-перше, це пов'язано з багатозначністю цього поняття, а по-друге, значною мірою з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни її суб'єктів. «Кадрову політику» визначають по-різному: це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу й організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [3]; охоплює основні напрямки, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації [20]; система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності та має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [19]; є засобом досягнення стратегічної мети державних управлінських перетворень в Україні [14]; один із найважливіших напрямків державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності з цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади [9, с. 305] тощо.

Погоджуємося з думкою В. Малиновського, який зазначає, що кадрова політика – визначення стратегії та тактики політичного курсу роботи з кадрами, що встановлюють завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційні

зміни), та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання) [12, с. 81]. Переконані, що кадрова політика є основою соціального управління й державного управління зокрема.

В енциклопедичному словнику з державного управління пропонується розширене тлумачення поняття «державна кадрова політика» як політики держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [9, с. 55]. М. Білинська, Н. Липовська, В. Сороко, В. Чмига переконані, що державна кадрова політика є видом державної політики, визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства [1, с. 7]. С. Серьогін та Н. Гончарук вважають, що державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [8]. На думку В. Малиновського, державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, її головною метою є забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу та всіх ланок державного управління висококваліфікованими, ініціативними, добросовісними працівниками [13].

Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. визначає мету державної кадрової політики як забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [17]. Підтримуємо те, що розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- критичного осмислення та творчого застосування нагромадженого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності;
- реального стану кадрового забезпечення держави;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні, беручи до уваги наші історичні традиції [7, с. 3; 11, с. 20].

Не здійснюючи детального аналізу цілей державної кадрової політики та сфер суспільного життя, на які вона має бути спрямована, хотілося б зазначити про важливість функціонування саме дієвого комплексного механізму її формування та впровадження, оскільки можна перелічити чимало кадрових процесів у сфері публічної служби, що підкріплені нормативно-правовими актами та які є стратегічно потрібними як для організації, так і для громадян, але через відсутність дієвого механізму їх реалізації все частіше мають формальний характер, а деякі і взагалі перестають бути актуальними.

Саме тому важливими є як етап формування державної кадрової політики, так і її впровадження. Переконані, що всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою. Уважаємо, що етап формування державної кадрової політики мусить бути науково обґрунтованим; мати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, в основі яких мають бути довгострокові пріоритети; ґрунтуватися на принципах, властивих ефективному державному управлінню та свідомому громадянському суспільству України; бути спрямованими на реалізацію тих першочергових завдань, що виникають повсякчас чи можуть виникнути, зважаючи на стратегічні цілі держави тощо.

Кадрова політика має розглядатися паралельно в соціальній, економічній, екологічній, інформаційній, правовій, інформаційній сферах. Під час розгляду кадрової політики в кожній із цих сфер відчужено та несистемно можна говорити про той організм, де «одна рука не знає, що робить інша». Якщо ж ми прагнемо сформувати ефективну систему державного управління, то потрібно

сформуванню стратегію розвитку держави з визначенням за кожною зі сфер, галузей першочергових кроків розвитку та їх законодавчого закріплення з дальшим покроковим упровадженням на практиці, оскільки ступінь участі кожного з суб'єктів у розробленні та реалізації державної політики має визначатися на певних нормативно-правових засадах і відповідати їх місцю в соціальній структурі [7, с. 61]. Неможливо реалізувати інші напрямки державної політики поза взаємодією з кадровою політикою і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення.

Об'єктом державної кадрової політики є весь кадровий потенціал суспільства, а також система державних службових відносин, у ході яких реалізуються посадові повноваження публічних службовців і функції органів влади [7; 11]. Від ефективності суб'єктно-об'єктних відносин залежить якість публічної служби загалом.

Державна кадрова політика реалізовується на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. До організаційно-правових засад кадрової політики в сфері публічної служби України належать: Конституція України, Кодекс законів про працю України; закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про вищу освіту», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про очищення влади»; укази Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні», «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу», «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки», «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій», «Про систему підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців», «Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та програми кадрового забезпечення керівників державних підприємств, установ і організацій», «Про Комплексну програму підготовки

державних службовців»; відповідні постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України та накази Нацдержслужби тощо. Існує також чимала кількість підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють кадрові процеси у сфері державної служби. Отже, говорити про те, що немає нормативно-правового забезпечення кадрових процесів, неправильно. Уважаємо, що доречніше вести мову про наявні прогалини в тій значній кількості документів, а також про суперечності та дублювання в них.

Так, у Стратегії державної кадрової політики зазначається, що однією з основних цілей її реалізації є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, здібних випускників вищих навчальних закладів, а в постанові Комітету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників» залучення випускників вищого навчального закладу до навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» не передбачено. Відповідно до п. 10 на навчання за державним замовленням приймаються особи, які мають повну вищу освіту, працюють в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування, мають стаж державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не менш як один рік, не досягли 45 років. Звісно, це суперечить одному із завдань Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання – удосконалення системи добору талановитої молоді до вищих навчальних закладів, що готують фахівців для служби в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Уважаємо, що на денній формі підготовки магістрів має бути можливість передбачити навчання обдарованої молоді, випускників поточного року вищого навчального закладу за державним замовленням. Як бачимо, одні нормативно-



правові акти не закріплюють основних положень інших нормативів і переважно мають декларативний характер. Також одним із вирішень цього питання вбачаємо можливість готувати бакалаврів у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 074 «Публічне управління та адміністрування» згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 266 від 29 квітня 2015 року «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». Це дасть змогу обдарованій молоді після чотирирічної підготовки поповнити лави публічної служби.

Слід зазначити, що станом на 01 січня 2015 року за даними Державної служби статистики України, у країні налічується 295 709 державних службовців і 84 548 посадових осіб місцевого самоврядування [10]. Звісно, що ці дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та окремих районів Донецької та Луганської областей, що перебувають на території, тимчасово не підконтрольній органам державної влади України.

Аналіз статистичних даних вказує на те, що середня кількість осіб, прийнятих на державну службу щороку впродовж останніх п'яти років, становить близько 15%, у той же час плинність кадрів становить 16% від загальної кількості державних службовців щороку [10].

Рішення про призначення або про відмову в призначенні на посаду державної служби ухвалюється за результатами конкурсу (або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством), спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та за результатами перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади».

Конкурс дозволяє відібрати серед значної кількості кандидатів найбільш відповідних для конкретної посади, а також допомагає зрозуміти прогалини в особистому професійному розвитку та сприяє самовдосконаленню кандидатів. Водночас сучасний стан кадрового забезпечення характеризується необ'єктивною та непрозорою конкурсною процедурою. Він переважно має

формальний характер, адже досить часто його оголошують для того, щоб «потрібного» кандидата в межах чинного законодавства призначити на «потрібну» посаду. Переважно в конкурсі перемагає не завжди та особа, яка є найбільш придатною для виконання завдань, що висуває вакантна посада, а «потрібний» кандидат.

Уважаємо, що однією з основних причин значної плинності публічних службовців є невелика заробітна плата. Хоча, за офіційними даними Держстату України (станом на 01 січня 2016 року), середньомісячна заробітна платня публічного службовця (за видами економічної діяльності «Державне управління й оборона») становить 4258 грн., проте це аж ніяк не характеризує наявний стан справ, адже серед працівників органів влади 73% – спеціалісти [10], оплата праці яких часто не перевищує і двох з половиною тисяч гривень. Оскільки ж згідно зі статтею 25 Закону України «Про запобігання корупції» [16] державні службовці не можуть займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, то невелика зарплата є переважно єдиним джерелом їхнього доходу, що спонукає їх шукати іншу добре оплачувану роботу.

Як вирішення цієї проблеми в суспільстві, відомою є думка про зменшення кількості публічних службовців (чиновників), і саме тоді їм можна було б збільшити зарплатню. Статистичні дані свідчать про те, що в Україні налічується всього 380257 публічних службовців [10], а це становить 0,88% від загальної чисельності населення (42928,9 тис. осіб). У той час у деяких країнах ЄС (згідно з даними Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС) ця цифра значно вища: Англія – 2,8%, Німеччина – 3,3%, Іспанія – 5,5%, Франція – 7%. Тобто в Україні кількість публічних службовців є незначною порівняно з іншими країнами ЄС. Також слід зазначити, що до публічних службовців як в Україні, так і в зарубіжних країнах належать працівники різних державних установ (працівники органів державної влади та місцевого самоврядування, лікарі, поштарі, працівники залізниці тощо).

Ми не закликаємо збільшувати штат публічних службовців до пропорційної кількості, яка є в країнах ЄС, а прагнемо на основі позитивного зарубіжного досвіду, адаптованого до вимог нашої держави, професіоналізувати публічних службовців, удосконалити добір на державну службу разом із гідними умовами праці та соціальним, матеріальним і технічним забезпеченням.

Зважаючи на фіксований фонд заробітної платні органів державної влади та на соціально-економічне становище держави, водночас, зарплатня не може значно збільшитися. І саме в таких ситуаціях керівникам для мотивування працівників варто акцентувати на нематеріальних методах. До основних проблем і недоліків організації мотивації праці в органах влади також можемо віднести: відсутність залежності кар'єрного зростання від результатів навчання або підвищення кваліфікації та чіткого процесу службової кар'єри, існування загрози звільнення з посади в результаті зміни правлячої еліти, низький соціальний статус і престиж звання державного службовця.

Уважаємо, що механізми залучення компетентних працівників до органів влади та їх мотивування потребують удосконалення. Усе частіше в наукових публікаціях простежується думка про потребу оцінювання в публічних службовцях не лише знань (при вступі на державну службу та її проходженні), а й їхніх індивідуальних психологічних особливостей. Проте в жодному нормативному документі не зазначається, хто і в який засіб буде визначати придатність кандидатів чи відповідність індивідуальних психологічних особливостей кандидата на публічну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах влади. Переконані, що як кандидата на посаду публічного службовця, так і працівника органу влади впродовж його професійної діяльності потрібно почати оцінювати не як носія професійних знань та умінь, а як особистість, носія знань, умінь та здібностей, необхідних для ефективної діяльності на цій посаді. Це формулювання значно наблизить нас до розгляду публічного службовця не як «гвинтика державного управління», а як

професіонала, який якісно надає послуги громадянам згідно зі стандартами Європейського Союзу.

Сподіваємося, що вирішити ці проблемні моменти буде спроможний ухвалений 10 грудня 2015 року Закон України «Про державну службу» [15], який має набрати чинності 01 травня 2016 року. Згідно з цим документом вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу, що має здійснюватися з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на вакантну посаду. Не зупиняючись на детальному аналізі цього документа, слід зазначити, що він є засадничим у здійсненні очікуваної реформи державної служби та спрямований на забезпечення розвитку публічної служби. Звісно, це буде неможливо здійснити без розроблення ефективних підзаконних нормативно-правових актів відповідно до нового законодавства.

Проте ми переконані, що розроблення підзаконних нормативно-правових актів відповідно до нового Закону України «Про державну службу» [15] має ґрунтуватися на системному підході до відбору, розстановки і навчання кадрів на підставі розгляду професійної діяльності й особливостей людини та базуватися на принципах державної служби (верховенства права, законності, професіоналізму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності).

На нашу думку, це можливо під час розроблення нормативного документа, що спроможний характеризувати та спрямовувати кадрові процеси в державній службі. Цей нормативний документ мусить містити чітко окреслені критерії для кожної з посад в органах державної влади. Цими ж критеріями слід керуватись і при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, а також у процесі щорічного оцінювання діяльності державних службовців. Особа, яку відібрано на конкретну посаду, має чітко знати, що їй виконувати й чого очікувати впродовж професійної діяльності, які показники її роботи оцінюватимуться і на що спрямовуватиметься її навчання, підготовка та

перепідготовка. Компетентнісний же підхід має бути покладено в основу розроблення цих критеріїв оцінювання.

Професійний стандарт державної служби мусить регламентувати нормативні вимоги до державних службовців, задаючи систему професійних компетенцій, що дозволяють визначити ступінь відповідності працівника вимогам професійної діяльності, вимогам суспільства.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи, зазначимо, що вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері державної служби України має охоплювати такі аспекти, як прозорість функціонування державної служби для громадськості; удосконалення проведення конкурсного відбору та складання іспитів з метою залучення на державну службу компетентних працівників; удосконалення підходів до процедури проходження державної служби (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації держслужбовців, їх щорічне оцінювання); удосконалення системи мотивації праці публічних службовців тощо.

**Перспективи подальших розвідок.** Серед перспектив дальших розвідок в означеному напрямку визначаємо розгляд доцільності формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби України відповідно до потреб економічного й соціального розвитку держави на основі розроблення ефективних змін до нормативних документів щодо залучення, оцінювання, розвитку, просування та заохочення професіоналів державної служби на основі компетентнісного підходу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. НАДУ, 2013. – 52 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Ірпінь : ВТФ Перун, 2005. – 1728 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т. Ю. Витко ;

- Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2011. – 258 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф.. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
  6. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : [навч. посіб. для студ., слухачів із спец. «Держ. упр.», «Держ. служба»] / Олександр Андрійович Воронько. – К. : УАДУ, 2000. – 156 с.
  7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
  8. Державна служба : навчальний посібник / кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 526 с.
  9. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
  10. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2014 року: статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 44 с.
  11. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Юрій Ковбасюк. – К.: Віче: Громадсько-політичне і теоретичне видання. – 2011. – № 2. – С.19-21.
  12. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
  13. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник / Малиновський В.Я. – Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
  14. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : дис. ... докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Віталій Миколайович Олуйко ; Нац. академія держ. управління при Президентові України. – К., 2005. – 423 с.
  15. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
  16. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
  17. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки / Указ Президента України від 01.02. 2012 р. № 45/2012 // Офіційний вісник України від 13.02.2012 – 2012 р., № 10. – С. 44.
  18. Теория управления. Энцикл. словарь / под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И.; Академ. наук социал. технологий и местного самоуправления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 672 с.
  19. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Федулова Л.І. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.
  20. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закладів / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, (Альма-матер). – 2006. – 488 с.

**Statement of the problem.** Terms "personnel policy", "public personnel policy", "personnel processes" and so on are often used in the scientific literature on

theory and practice of public construction, public administration and public service. Today, there are no common definitions of these concepts in literature and law, on the contrary, a number of controversial judgments have been expressed on this subject. The legal framework that ensures operation of personnel policy in the sphere of public service of Ukraine is numerous, but most documents of its implementation are usually adjacent and complementary, sometimes contradictory. At the same time, the future of every citizen and the state in general depends on professionalism, competence, integrity of formation and implementation of state personnel policy. This issue is extremely urgent and has both scientific and practical importance.

**Urgency.** System analysis of modern scientific literature showed that despite the formed theoretical-methodological and organizational-legal principles of public personnel policy, its current status of functioning and future development require additional study. On the system basis one should approach to selection, placement and training of personnel grounding on consideration of professional activities and human characteristics, i.e. significant amount of personnel processes in public administration requires improvement.

**The purpose of the article.** That is why, the purpose of this article is to clarify the matter of public personnel policy and its characteristics, to analyse the current status of its development and implementation, and outline ones.

Our task in the article consists in highlighting the theoretical principles of public personnel policy, in particular, its conceptual and categorical framework, to consider current status of some personnel processes in the sphere of the public service of Ukraine, to analyse their regulatory support and outline the prospects for building an effective and competent public service.

**Summary.** In the article the current status of some personnel processes in the sphere of the public service of Ukraine is analysed, main problems of their functioning are detected, their regulatory support is analysed and among the prospects for building an effective and competent public service there are singled out the development of effective subordinate legislation according to the new legislation. Innovations should be based on a systems approach to the selection, placement and

training of personnel grounding on consideration and professional activities and human characteristics and based on principles of the public service. Persons who are selected to a specific position, should clearly know what to do and what to expect during professional activities, which performance standards of their work will be evaluated and what their education, training and retraining will be aimed at. The competency based approach should be the basis for their professional activities.

**Conclusion and outcomes.** Summarizing the all the above, we indicate that improvement of the implementation of personnel policy in the sphere of public service of Ukraine should include the following aspects: transparency of the public service operation for society; improvement of competitive selection and taking examinations with the purpose to engage qualified employees to the civil service; improvement of approaches to the civil service procedure (training, retraining and advanced training of public officials, their annual evaluation); improvement of the system of motivation of public officials etc.