

УДК 351.83:331.5.024.5

**ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ****Кравченко Т.А.**кандидат наук з державного управління, доцент  
Класичний приватний університет**I. Вступ**

Поступальний, прогресивний розвиток будь-якого суспільства можливий за багатьох об'єктивних умов, серед яких однією з найважливіших є науково обґрунтована розробка і практична реалізація сучасної кадрової політики, насамперед державної. Державна кадрова політика була й залишається провідною ланкою організації суспільства, оскільки це комплексна система управління людськими ресурсами і вона є необхідною основою для об'єднання й узгодження управлінських впливів у політичній, економічній та культурній сферах.

У період проведення сучасної адміністративної реформи в Україні одним із основних елементів є ефективна та системна державна кадрова політика. І напевне, цей елемент є чи не найважливішим у загальній структурі.

Сьогодні вже очевидно, що недостатньо лише відстежувати кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу країни. На порядку денному стоїть нагальне питання про створення умов для його реалізації. Саме в цьому й полягає основний сенс діяльності держави в цій сфері. Сьогодні можна лише з певною часткою умовності говорити про те, що практика державного управління кадрами теоретично обґрунтовується. Найчастіше здоровий ґлузд виступає своєрідною методологією та, відповідно, своєрідним інструментом оцінювання процесів у сфері державної кадрової політики.

У демократичному суспільстві державна кадрова політика може будуватися тільки на пріоритетах праксеологічного (діяльнісного) підходу тобто залучення до державного управління виключно професіоналів. У зв'язку із цим особливо актуальним визначається теоретичне обґрунтування державної кадрової політики з тим, щоб механізм залучення професіоналів для служби суспільству був юридично забезпечений, а ідеологічні переконання посадовця залишались його особистою справою і не впливали на виконання професійних функцій, розподіл та перерозподіл управлінських портфелів [1].

За останні роки вагомий науковий внесок у дослідження проблем державного управління та державної служби зробили відомі вчені: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Н. Гончарук, В. Ільяшеко, В. Князев, В. Луговий, В. Майборода, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, І. Розпутенко, С. Серьогін та ін. Напрацьовані ними теоретичні положення щодо формування державної кадрової політики можуть бути екстрапольовані на розробку проблем кадрових процесів у державному управлінні України. Теоретико-методологічні основи кадрових процесів у державному управлінні України розглядаються епізодично, без комплексного підходу та науково обґрунтованих висновків, рекомендацій та пропозицій, які б сприяли прогнозуванню, стабілізації, якісному розвитку згаданих процесів.

**II. Постановка завдання**

Мета статті – розкрити концептуально-понятійні засади державної кадрової політики, проаналізувати основні вимоги та визначити основні принципи здійснення державної кадрової політики, охарактеризувати моделі державної кадрової політики.

**III. Результати**

Необхідність вироблення нової державної кадрової політики (далі – ДКП) у сфері державного управління зумовлена змістом радикальних перетворень, які почали здійснюватися в контексті сучасної адміністративної реформи, необхідністю побудови і формування принципово нового громадянського суспільства. Для України вироблення сучасної кадрової політики – це не тільки актуальне і складне, а й принципове питання.

Будівництво демократичної правової держави, вирішення складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку вимагає постійної уваги до роботи з кадрами органів виконавчої влади [2; 3]. Як слушно зазначає Т. Корнєва, "ефективність діяльності держави визначається не тільки системою і структурою створених органів, а й службовцями, якісним складом кадрового потенціалу" [4, с. 42].

Вимоги до кадрів, ефективності їхньої роботи підвищуються й разом з поліпшенням правового забезпечення їхньої діяльності, науковим осмисленням сучасної державної кадрової політики, її постійним розвитком, тобто, насамперед, наповненням змісту кадрової політики новими теоретичними положеннями і практичними здобутками, новими завданнями, орієнтирами й акцентами в державній політиці.

Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави у сфері державного управління. Вона формується й здійснюється на науково-теоретичній основі, постійному аналізі практичної діяльності [5].

Спроби визначити поняття кадрової політики простежуються з радянських часів. Кадрова політика набула актуальності з перших днів існування радянської влади, у період становлення СРСР. Так, ще В. Ленін багато разів підкреслював "архіважливість" проблеми підготовки, оцінювання, розстановки кадрів, сформулював основні принципи формування кадрової політики, які зводяться до того, щоб здійснювати підбір кадрів за політичними та діловими якостями, оцінювати працівника за його особистими якостями і за результатами праці, постійно готувати кадри, виховувати їх [6]. Принцип підбору кадрів за діловими якостями, оцінка працівників за їх особистими якостями і досягненнями в роботі, підготовка і виховання кадрів є, безумовно, актуальними питаннями і зараз.

Критично осмислюючи помилки "радянського періоду", і в працях В. Леніна, і в наукових працях І. Бізюкової та інших радянських учених можна знайти багато таких теоретичних і практичних напрацювань, які можуть бути корисними в роботі з кадрами і сьогодні [6, 7].

Наприклад, визначення кадрової політики, яке було сформульовано І. Бізюковою, до теперішнього часу не втратило своєї актуальності та змістовності. Воно може розглядатися поряд з іншими, запропонованими сучасними науковцями, при аналізі цього поняття. І. Бізюкова визначає кадрову політику як "генеральний напрям кадрової роботи, сукупність найбільш важливих, принципів її основ" і вважає, що "сутністю кадрової політики є, насамперед, чітке визначення цілей системи роботи з кадрами у теперішній час і в перспективі" [7, с. 21–22].

Вітчизняні науковці, особливо з моменту проголошення незалежності нашої держави, багато уваги приділяють розробці поняття кадрової політики. У цей час вона набуває особливого значення й актуальності, оскільки від кадрового потенціалу нашої країни і правильної роботи з ним залежить успішність реалізації цілей і завдань сучасної держави.

Особливу увагу визначенню цього поняття приділяють О. Крушельницька та Д. Мельничук, які пропонують більш розширене його тлумачення: "кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання" [8, с. 38]. Ці автори підкреслюють, що кадрова політика визначає генеральну лінію та принципів настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Крім того, вони справедливо зазначають, що кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві та організації.

У словнику термінів і понять з державного управління [9, с. 81] В. Малиновський дає таке визначення: "Кадрова політика – це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що встановлює 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)".

В енциклопедичному словнику з державного управління пропонується більш розширене його тлумачення: "Кадрова політика – один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади [10, с. 305].

Єдиного визначення державної кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики.

Визначальним фактором кадрової політики є державна кадрова політика.

Державна кадрова політика – це політика 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 [10, с. 55].

За В. Олуйком, державна кадрова політика є системою організаційних, правових

та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [11, с. 22].

Професор О. Оболенський так визначає поняття кадрової політики в системі державної служби: "Це сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів" [12].

Згідно з енциклопедичним словником з державного управління, державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розробку і реалізацію відповідних програм діяльності у цій сфері, становлення і розвиток системи державної служби [10, с. 144].

Суб'єктом державної кадрової політики є сама держава, яка, отримавши від народу повноваження в кадровій політиці, її розробляє та реалізує.

Об'єктом державної кадрової політики є система державно-службових відносин, у якій задіяні кадри. Тож об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосередньо державного управління є кадри державної служби, які становлять основу апаратів органів державної влади.

Головна мета сучасної державної кадрової політики: забезпечити високий професіоналізм управлінського процесу й усі ділянки трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками. Ця політика покликана визначити шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення реформ, максимально ефективно використовувати кадровий інтелектуальний потенціал, вироблення принципів і критеріїв добору та розстановки кадрів за об'єктивними даними, стимулюючи їх службове і професійне зростання. С. Серьогін і Н. Гончарук визначають мету кадрової політики як "формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату" [13, с. 5].

Основними завданнями державної кадрової політики на сучасному етапі державотворення є:

1) проведення єдиної кадрової політики в усіх сферах суспільно-політичного життя;

2) наукове обґрунтування потреби державних органів у кадрах;

3) забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу;

4) розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;

5) запровадження ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

6) розробка та прийняття нормативних актів реалізації державної кадрової політики.

Основна ідея сучасної державної кадрової політики України полягає у зміні характеру взаємодії держави і людини як соціальних партнерів у забезпеченні професійної та інтелектуальної самореалізації особистості й у взаємній відповідальності. На сучасному етапі важливо, щоб кожен державний службовець, кожна посадова особа володіли знаннями та вміннями, необхідними для роботи в непростих соціальних, економічних і політичних умовах сучасної України.

Ефективна кадрова політика має бути одночасно спрямована на досягнення таких цілей:

1) прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне й якісне забезпечення організацій відповідними кадрами);

2) підбір і розстановка, тобто раціональне використання кадрів;

3) розробка критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;

4) планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;

5) створення і використання кадрового резерву на керівні посади; мотивація працівників, тобто забезпечення особистої зацікавленості працівників буд-якого рівня в досягненні високих результатів праці;

6) вплив на вдосконалення стилю управління, вироблення певних соціально значущих стереотипів поведінки.

Державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату.

Державна кадрова політика має базуватися на відповідних принципах. Принцип як поняття теорії відображає в системі державного управління закономірності, відносини, взаємозв'язки між її елементами.

О. Негодченко, Т. Джурканін та В. Сергєвнін дають таке визначення принципів кадрової політики: "Це основні теоретичні постулати, які відображають об'єктивні закономірності розвитку ... систем, їх кадрових потенціалів, що перебувають у полі впливу держави й суспільства і визначають доцільний напрям управлінської діяльності". Автори також зазначають, що принципи кадрової політики

реалізуються в ідеологічному та часовому вимірах, у зв'язку із чим мають динамічний характер і зазнають постійних змін та коригувань [14, с. 273–274].

Отже, принципи державної кадрової політики – це основні положення і правила, які її регламентують мають об'єктивну основу, базуються на природі й закономірностях кадрової діяльності та відображають цю діяльність у постійному розвитку.

Державна кадрова політика, як вище відзначалося, має розроблятися на підставі таких базових принципів, як: науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, спадковість, демократизм, змінність.

Основними специфічними принципами, що регулюють кадрові процеси у сфері державного управління, є такі:

- 1) добір за діловими, професійними та морально-етичними якостями;
- 2) дотримання гласності й відкритості, соціальна рівність доступу громадян до державної служби;
- 3) постійна увага до розвитку кадрів, їхньої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- 4) створення та функціонування ефективної системи резерву кадрів;
- 5) оновлення й одночасно стабільність кадрів, їх наступність, поєднання досвідчених і молодих, перспективних працівників;
- 6) аналіз стану кадрового потенціалу, оцінювання його діяльності за досягнутими результатами й методами роботи.

В умовах побудови демократичної, правової держави, на нашу думку, серед принципів державної кадрової політики особливого значення набуває принцип її демократизму на основі верховенства права і законності.

Основоположними принципами державної кадрової політики на сучасному етапі, крім вищенаведених, має бути комплексність, коли охоплюються всі сфери кадрової роботи, системність, тобто врахування взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; ефективність, коли будь-які витрати в цій сфері повинні окупатися через результати діяльності.

Нового змісту має набути принцип перспективності кадрів, який передбачає необхідність виконання таких умов: установлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення терміну роботи на одній посаді, на одній і тій самій ділянці роботи; можливість зміни професії чи спеціальності; організація систематичного підвищення кваліфікації, врахування стану здоров'я.

В аспекті проведення реформи державної служби в Україні особливої актуальності набуває суто теоретичне питання про систему класифікації типів державної кадрової

політики, сформованої упродовж усієї історії людського розвитку та в практиці політичного управління. Протягом історії розвитку суспільства принципи державної кадрової політики визначалися, передусім, інтересами панівних еліт, і лише по-друге, – управлінською доцільністю. Тому, на наш погляд, найбільш переконливою підставою класифікації державної кадрової політики є “тип політичного панування”, що обґрунтований у працях М. Вебера. На основі цього методологічного принципу, в контексті сучасної специфіки політичного розвитку, науковці виділяють:

I. “Традиційну модель” ДКП, засновану на традиційному типі панування. Для неї характерні системний непомітність (тобто сімейність у кадрових призначеннях); трайбалізм, або суб'єктивізація ролі земляцької належності, а також домінування кастових чи релігійних бар'єрів при здійсненні підбору та просуванні чиновників.

II. “Протекціоністську модель” ДКП (харизматичне панування). Лідер чи посадова особа, яка підбирає команду за принципом “особистої відданості”, не завжди є або навіть вважається своїм оточенням особистістю, що володіє харизматичними якостями. Але особливості відбору штабу з-поміж числа “довірених”, “особисто відданих” людей, “команди” в рамках протекціоністської моделі повністю зберігаються.

III. “Раціональну модель” ДКП (раціональне панування). Відповідна легальному типу панування раціональна модель державної кадрової політики передбачає:

1. Відсутність будь-якого особистого присвоєння місця служби.
2. Роботу чиновників за контрактом, тобто на підставі вільного відбору щодо професійної кваліфікації (в найбільш раціональному випадку – визначеної за допомогою іспиту, засвідченої дипломом).
3. Посадові особи вбачають для себе кар'єру: “просування” за терміном служби або за успіхами в роботі.
4. Підпорядкування суворій службовій дисципліні та контролю.
5. Раціональна кадрова політика засновується на правилах, які можуть бути: технічними правилами, нормами. Для їх застосування в обох випадках необхідно спеціальне навчання. Отже, для роботи в штабі управління людина повинна мати відповідну кваліфікацію, бути добре обізнаною, – тільки така людина може бути прийнята на службу як чиновник.

IV. “Постраціональна модель”. Політичними умовами її актуалізації стала світова тенденція посилення політичної ваги і значення організацій великого бізнесу й особливо транснаціональних корпорацій. Суть її полягає в розбудові державної кадрової по-

літики на принципах HR-менеджменту бізнес структур, у тому числі із запозиченням цілого ряду технологій управління кадровими процесами, зокрема кадрового аутсорсінгу [15].

Сьогодні чинна модель державно-службових відносин в Україні не відповідає стратегічному курсу держави до демократії та європейських стандартів належного врядування, оскільки залишається неефективною, схильною до корупції, внутрішньо суперечливою та надмірно централізованою, закритою від суспільства, великою і відірваною від потреб простої людини, унаслідок чого стала гальмом у проведенні соціально-економічних і політичних реформ. З-поміж основних причин такого стану вирізняють: незавершеність трансформації Кабінету Міністрів України в орган політичного керівництва; неефективність організації діяльності міністерств; нераціональна система органів виконавчої влади на центральному рівні; неефективна організація публічної влади на регіональному та місцевому рівнях; неефективний інститут місцевого самоврядування та нераціональний адміністративно-територіальний устрій; відсутність паритетних засад у відносинах особи з органами. Ці положення ще раз підтверджують необхідність якнайшвидшого реформування публічної адміністрації в Україні саме в аспекті раціоналізації державно-службових відносин.

Тому європеїзація державно-службових відносин потребує (як і раніше) цільової національної стратегії кадрової політики, першоосновою якої є європейська модель демократичного врядування. У свою чергу, така модель вимагає наявності чітких законодавчих гарантій побудови досконалої системи публічної служби.

Саме сьогодні важливо сформувати стійку модель системи державно-службових відносин на регіональному та субрегіональному рівнях на основі чіткого визначення й законодавчого закріплення розподілу повноважень та обов'язків між органами виконавчої влади й місцевого самоврядування. Водночас на сучасному етапі реформування державно-службових відносин необхідно зберегти міцну вертикаль державної виконавчої влади, яка покликана забезпечити дієвість системи управління і стабільність національної економіки.

#### **IV. Висновки**

Кадрова політика – один із найважливіших напрямів державного управління – орієнтована на реалізацію потреб суспільства в кадрах, також покликана сприяти становленню цінностей професійних відносин у суспільстві, формувати та розвивати кадровий потенціал країни. Таким способом вона забезпечує розширення інституційних та організаційних можливостей держави у ви-

рішенні проблем кадрового поповнення та оновлення.

Найважливішими ціннісними орієнтирами сучасної державної кадрової політики є створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, суспільства й держави, зокрема гарантування прав і свобод громадянина, свободи вибору та професійної самореалізації особи; пріоритетність професійних і моральних якостей працівника; національні інтереси, патріотизм та служіння народові України; відкритість для суспільства, демократичність і рівні можливості для професійного розвитку.

Позитивною тенденцією у сфері кадрової політики в Україні є оновлення кадрового складу персоналу органів влади, у зв'язку з чим зростає значення таких якостей людей, як повага до закону, порядність, захист національних інтересів, гуманізм. Упровадження принципів прозорості, відкритості та публічності кадрових процедур унеможливує призначення на керівні посади за клановими та іншими недемократичними підходами.

У зв'язку із цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Отримані результати дослідження дають можливість сформулювати рекомендації щодо їх практичного використання:

- доцільно розробити спеціальну Президентську програму кадрового забезпечення державної служби. Програма та її основа – політика кадрового забезпечення – мають бути науково обґрунтованими і враховувати реальний стан кадрового потенціалу країни й потреби управління, фінансові можливості держави. Тому таку Програму необхідно розробляти на базі загальнодержавної кадрової політики, що визначає стратегію й тактику діяльності держави, її органів з формування, розвитку й раціонального використання кадрів державної служби зокрема і всіх трудових ресурсів країни в цілому;
- державна кадрова політика має стати багаторівневою й охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий для вираження специфіки потреб і можливостей органів влади цих рівнів. Саме тому було б доцільно розробити державні програми кадрового забезпечення окремо для органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у яких визначити шляхи, механізми і фінансові джерела вирішення найактуальніших стратегічних завдань;
- необхідно виділяти етапи проходження державної служби: адаптаційний; етап

- високопрофесійного виконання обов'язків на державній посаді; інноваційний, властивий службовцям з підвищеним рівнем інтелектуального розвитку, які віддають перевагу нестандартним підходам до вирішення службових завдань, пошуку і впровадженню нововведень в управлінську діяльність; етап прийняття і реалізації рішень. Виділення таких етапів у проходженні служби сприяє якісним змінам в об'єкті управління, оскільки значно підвищує його коефіцієнт корисної дії. Ще один етап – завершення проходження державної служби. На цьому етапі державний орган повинен виявляти зацікавленість у максимальному використанні знань і досвіду кожного службовця в інтересах справи;
- прийняття ряду правових актів, пов'язаних із створенням оптимальних умов для проходження державної служби, включаючи її ресурсне забезпечення;
  - у системі професійної освіти державних службовців необхідні: визначення й закріплення юридичного та соціального статусу систем професійної освіти, прийняття законів про підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців, про кадрове забезпечення системи безперервної професійної освіти державних службовців; здійснити планування потреб у професійній освіті, використовуючи дані сучасних соціологічних досліджень стану державної служби та її кадрів, при цьому на основі прогнозу перспективних станів суспільства й державної служби слід проектувати діяльність системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.
- ### Література
1. Олуйко В.М. Реформування державної кадрової політики у вимірі адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] / В.М. Олуйко // Теорія та історія державного управління. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – Режим доступу: [www.univ.km.ua/visnyk/517.pdf](http://www.univ.km.ua/visnyk/517.pdf).
  2. Ануфрієв М. Кадрова політика як засіб підвищення ефективності протидії злочинності / М. Ануфрієв // Науковий вісник Дніпропетровського юридичного інституту МВС України : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2001. – № 1. – С. 5–11.
  3. Ломакина В.Ф. Кадровая политика в государственном управлении / В.Ф. Ломакина. – М. : ИНИОН АН СССР, 1989. – 39 с.
  4. Корнева Т. Проблема визначення понять “посадова особа”, “службова особа” / Т. Корнева // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 5. – С. 42–45.
  5. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технология реализации / [под ред. С. Пирогова]. – М. : РАГС, 1996. – 253 с.
  6. Ленин В.И. О подборе и воспитании кадров (Сборник) / В.И. Ленин. – М. : Госполитиздат, 1957. – 647 с.
  7. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М. : Московский рабочий, 1984. – 159 с.
  8. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
  9. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
  10. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Троциньського, Ю.П. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
  11. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія / В.М. Олуйко. – К. : Наук. світ, 2001. – С. 21.
  12. Оболенський О.Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О.Ю. Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1999. – С. 570.
  13. Сergygin С. Поняття державної кадрової політики і принципи її здійснення / С. Сergygin, Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. – 2002. – Вип. 2 (8). – С. 3–10.
  14. Кадровое обеспечение в США : монография / [Т.Дж. Джурканин, А.В. Негодченко, В.А. Сергеев и др. ; под ред. засл. юриста Украины, проф. А.В. Негодченко]. – Х. : Изд-во Нац. ун-та внутр. дел. ; Дніпропетровськ : Лира ЛТД, 2003. – 360 с.
  15. Латыпов Р.Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа / Р.Ф. Латыпов // Вестник Башкирского университета. – 2010. – Т. 15. – № 2. – С. 487–490.

**Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості**

**Анотація.** У статті розкрито концептуально-понятійні засади державної кадрової політики, проаналізовано основні вимоги та визначено основні принципи здійснення державної кадрової політики, охарактеризовано моделі державної кадрової політики.

**Ключові слова:** державна кадрова політика, кадрові процеси, кадровий потенціал держави, професіоналізм, принципи державної кадрової політики, моделі державної кадрової політики.

**Кравченко Т.А. Формирование государственной кадровой политики в сфере государственного управления: концептуальные основы и особенности**

**Аннотация.** В статье раскрыты концептуальные основы государственной кадровой политики, проанализированы основные требования и принципы осуществления государственной кадровой политики, определены модели государственной кадровой политики.

**Ключевые слова:** государственная кадровая политика, кадровые процессы, кадровый потенциал государства, профессионализм, принципы государственной кадровой политики, модели государственной кадровой политики.

**Kravchenko T. Formation of the state personnel policy in the sphere of state government: conceptual principles and peculiarities**

**Annotation.** In the article deals with the conceptual principles of the state personnel policy. The main requirements and main principles of state personnel policy implementation are analyzed. The models of state personnel policy are characterized.

**Key words:** state personnel policy, personnel process, personnel potential of state, professionalism, principles of state personnel policy, models of state personnel policy.