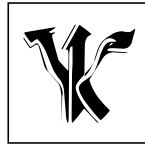


ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 2 (27) – червень 2021



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

Публічне урядування
Свідоцтво KB 21596-11496 P
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 23.06.2021)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальність за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Public management
Certificate KB 21596-11496 P
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council of
Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 3 from June 23, 2021)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author’s style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author’s edition.
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Публічне урядування : збірник. № 2 (27) — червень 2021. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2021. 56 с.

ЗМІСТ

Вишневський О. В.

Аналіз дискурсного поля
проблематики формування та розвитку
державної кадрової політики.....10

Іванова О. В.

Удосконалення механізмів
державного регулювання у сфері
фізичної культури і спорту в Україні.....16

Панченко О. А., Гнатенко В. С.

Економічна кібербезпека
в державній системі національної безпеки.....22

Положешна І. В.

Застосування механізму діджиталізації
під час створення спроможних
територіальних громад.....32

Прокопенко Т. П.

Дискурсне поле проблематики формування
державного регулювання розвитку туризму.....39

Сидоренко Н. О., Шкурат І. В.

Іноземний досвід у сфері надання
адміністративних послуг.....48



УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-1)

Вишневський Олексій Володимирович,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: Vishnevsky_Alexey@ukr.net, [https://orcid.org/
0000-0002-0139-3139](https://orcid.org/0000-0002-0139-3139)

Vyshnevskiy Oleksii Volodymyrovych,
Applicant of Degree of Candidate of Philosophy,
Private Joint-Stock Company "Higher Education
Institution "Interregional Academy of Personnel
Management", 03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
e-mail: Vishnevsky_Alexey@ukr.net, [https://orcid.org/
0000-0002-0139-3139](https://orcid.org/0000-0002-0139-3139)

АНАЛІЗ ДИСКУРСНОГО ПОЛЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. Мета роботи – здійснити огляд дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики, який дасть змогу визначити основні особливості стану наукових досліджень кадрової політики держави в Україні. Обґрунтовано думку про те, що на сьогодні дослідженість теоретико-методологічних підходів щодо функціонування механізмів кадрової політики держави на різних рівнях управління вважається недостатньою в умовах запровадження ґрунтовних змін у економічному, соціально-політичному та культурному житті України.

Методологія. Методологічні засади кадрово-управлінської діяльності дали змогу дослідити розроблені підходи до стратегічного управління персоналом для застосування мотиваційних механізмів діяльності державних службовців, а також для здійснення аналізу успішного досвіду провідних країн світу у реалізації кадрової політики.

Наукова новизна. Удосконалено процеси становлення та розвитку державної кадрової політики шляхом здійснення огляду дискурсного поля проблематики з даного питання, що відрізняється від наявних досліджень фокусуванням уваги на семи особливостях стану наукових досліджень кадрової політики держави в Україні, в основі яких лежить аналіз організаційного, інституційного, правового та методичного забезпечення з питань підвищення рівня професійної компетентності персоналу.

Висновки. Здійснений огляд дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики дав змогу визначити, що простежується розкриття особливостей проведення процедур відбору, розстановки та організації роботи персоналу, серед яких, зокрема, такі: дотримання принципів демократичного управління кадровим забезпеченням (відбір претендентів за діловими та морально-етичними якостями); фокусування уваги керівників на професійному

розвитку персоналу й забезпеченні умов для навчання і кар'єрного зростання; створення системи ефективного підбору кадрового резерву; принцип спадкоємності у діяльності персоналу, який полягає у співпраці молодих перспективних кадрів та досвідчених працівників з метою передачі набутого у роботі необхідного досвіду; проведення оцінювання рівня якості роботи кадрів на основі досягнутих результатів; здійснення систематичного контролю та перевірок практичної діяльності персоналу.

Ключові слова: державна кадрова політика, розвиток персоналу, демократичне управління кадровим забезпеченням, підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, використання трудового потенціалу.

ANALYSIS OF THE DISCURSIVE FIELD OF THE PROBLEM OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF STATE PERSONNEL POLICY

Abstract. *The purpose of the work* is to review the discourse field of the formation and development of state personnel policy, which will identify the main features of the state of research on personnel policy in Ukraine. The opinion is substantiated that, today, the level of research of theoretical and methodological approaches to the functioning of mechanisms of personnel policy of the state, at different levels of government, is considered insufficient in the context of fundamental changes in economic, socio-political and cultural life of Ukraine.

Methodology. Methodological principles of personnel management allowed to explore the developed approaches to strategic personnel management, to apply the motivational mechanisms of civil servants, as well as to analyze the successful experience of leading countries in the implementation of personnel policy.

Scientific novelty. The processes of formation and development of state personnel policy have been improved by reviewing the discourse field on this issue, which differs from the existing ones by focusing on seven features of the state research of personnel policy in Ukraine, based on analysis of organizational, institutional, legal and methodological support. issues of increasing the level of professional competence of staff.

Conclusions. A review of the discourse field of formation and development of state personnel policy revealed that the state is based on the disclosure of the peculiarities of selection, placement and organization of staff, including: compliance with the principles of democratic management of personnel (selection of candidates for business and moral and ethical qualities); focusing the attention of managers on the professional development of staff, providing conditions for training and career opportunities; creation of a system of effective selection of personnel reserve; the principle of continuity in the activities of staff, which consists in the cooperation of young promising staff and experienced employees in order to transfer the acquired experience, the necessary experience; conducting an assessment of the level of quality of work based on the achieved results; carrying out systematic control and inspections of the practical activities of staff.

Key words: state personnel policy, people development, democratic governance, staffing, training of employees of public authorities, the use of labour potential.

1. Вступ

Незалежна Україна за весь період свого існування пережила велику кількість докорінних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі і в кадровій політиці держави. Такі трансформації сприяли приверненню значної уваги до осмислення причин та наслідків даних змін, до здійснення розгорнутого аналізу наявних на сьогодні проблем, а також до визначення дієвих шляхів їх вирішення у майбутньому. У такому ракурсі особливого значення набуває проведення аналізу основних проблем формування та реалізації кадрової політики держави в усіх орга-

нах публічної влади, адже позитивний ефект від реалізації державної політики в цілому напряму залежить від якості кадрових ресурсів.

На нинішньому етапі розвитку державності в Україні доволі гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність можливостей для їх належної професійної підготовки. Це безпосередньо пов'язано з кризовим становищем системи кадрового забезпечення державної служби та призводить до зниження темпів розвитку механізмів її формування. До того ж нагальним залишається питання орієнтації співробітників державної служби на суспільні

потреби. З огляду на це розкривається головне завдання таких служб, яким є надання якісних послуг громадянам своєї країни. Для цього вкрай необхідним кроком є трансформація свідомості державних службовців та оновлення їхнього світогляду у контексті забезпечення потреб людини (Бобко, Мариняк, 2018).

2. Аналіз наукових досліджень з питань реалізації державної кадрової політики

У процесі вивчення низки наукових праць з питань формування та реалізації дієвої кадрової політики держави було визначено, що дослідженнями даної проблеми займалася велика кількість авторів упродовж тривалого часу. Серед дослідників даного напрямку можемо відзначити таких: В. Бакуменка, Є. Болотіну, К. Ващенко, В. Волика, С. Гончар, В. Гошовську, Н. Дяченко, Є. Коваленко, Ю. Ковбасюка, М. Орлів.

Дослідження вищезазначених авторів приводять до більш точного розуміння ролі кадрових ресурсів у процесі забезпечення сталого розвитку держави та окремих її галузей, обґрунтовують зміст змін у процедурах формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Це, зокрема, пов'язано з активною розбудовою ринкової економіки, що базується на використанні поглиблених знань та практичних навичок, а також вимагає забезпечення кваліфікованими працівниками у необхідних обсягах усіх галузей та сфер діяльності держави. Аналіз низки наукових досліджень з питань реалізації державної кадрової політики приводить до розуміння значимості накопичення високоякісного кадрового резерву та реалізації його можливостей, а також нагальної необхідності вдосконалення кадрової системи з управління процесами підбору, підготовки та просування кадрів.

3. Стан наукових досліджень вітчизняних авторів з питань кадрової політики держави в Україні

Проблеми, що виникають під час здійснення державою кадрової політики, на наш погляд, спричинюються відсутністю комплексного підходу до реалізації ефективних теоретичних розробок та впровадження інноваційних методик даного напрямку. З огляду на це важливим питанням нині залишається всебічне дослідження теоретико-методологічних основ здійснення державної кадрової політики, аналіз її нинішнього стану, а також визначення перспективних шляхів її розвитку у контексті загальнонаціональної стратегії держави.

Група авторів (Ковбасюк, Ващенко, Сурмін, 2012), у складі якої – К. Ващенко, Ю. Ков-

басюк та Ю. Сурмін, у науковій праці з державного управління проаналізувала нинішній стан, визначила ключові проблеми та окреслила важливі перспективи розвитку кадрової політики держави, а також узагальнила наявні наукові напрями досліджень даних питань (див. рис. 1).

Маємо зазначити, що нинішній стан формування в Україні кадрового потенціалу характеризується недостатнім використанням результатів сучасних наукових досліджень з питань формування та реалізації кадрової політики держави. Проте поступово з'являються наукові праці (Гончар, 2019) вітчизняних авторів, в яких розкриваються різні теоретичні та практичні аспекти державної кадрової політики.

Так, Т. Корнева визначає залежність рівня ефективності функціонування держави від якісного складу кадрових ресурсів державної служби. Водночас В. Олуйко пропонує комплекс заходів для результативного кадрового забезпечення органів публічної влади та інших державних структур з метою сприяння виконанню державою своїх функцій. На думку С. Серьогіна та Н. Гончарука, кадрова політика держави виступає як цілісна система забезпечення кадрами та організації їх роботи, функціонування якої спрямоване на досягнення найвищого позитивного результату для держави. В. Яцюк у своїй науковій роботі розкриває основні теоретико-організаційні аспекти функціонування державної служби в Україні та питання підвищення кваліфікації її співробітників.

На нашу думку, однією з головних проблем у процесі державотворення є проблема забезпечення висококваліфікованими кадрами адміністративної системи України. Можемо спостерігати пряму залежність ефективності здійснення управлінських функцій держави від якості кадрового потенціалу органів публічної влади, що безпосередньо впливає на рівень життя населення та його добробут, розвиток усіх сфер життєдіяльності та місце країни у міжнародному просторі.

У контексті наукових поглядів І. Мельника (Мельник, 2014) в галузі державної управлінської науки дієва кадрова політика виступає одним із ключових чинників перспективного розвитку системи кадрового забезпечення держави. У широкому значенні кадрова політика визначається як загальнонаціональна система роботи з персоналом, яка включає процеси відтворення кадрового потенціалу системи публічного адміністрування та його безпосередню зайнятість, окреслює основні принципи право-

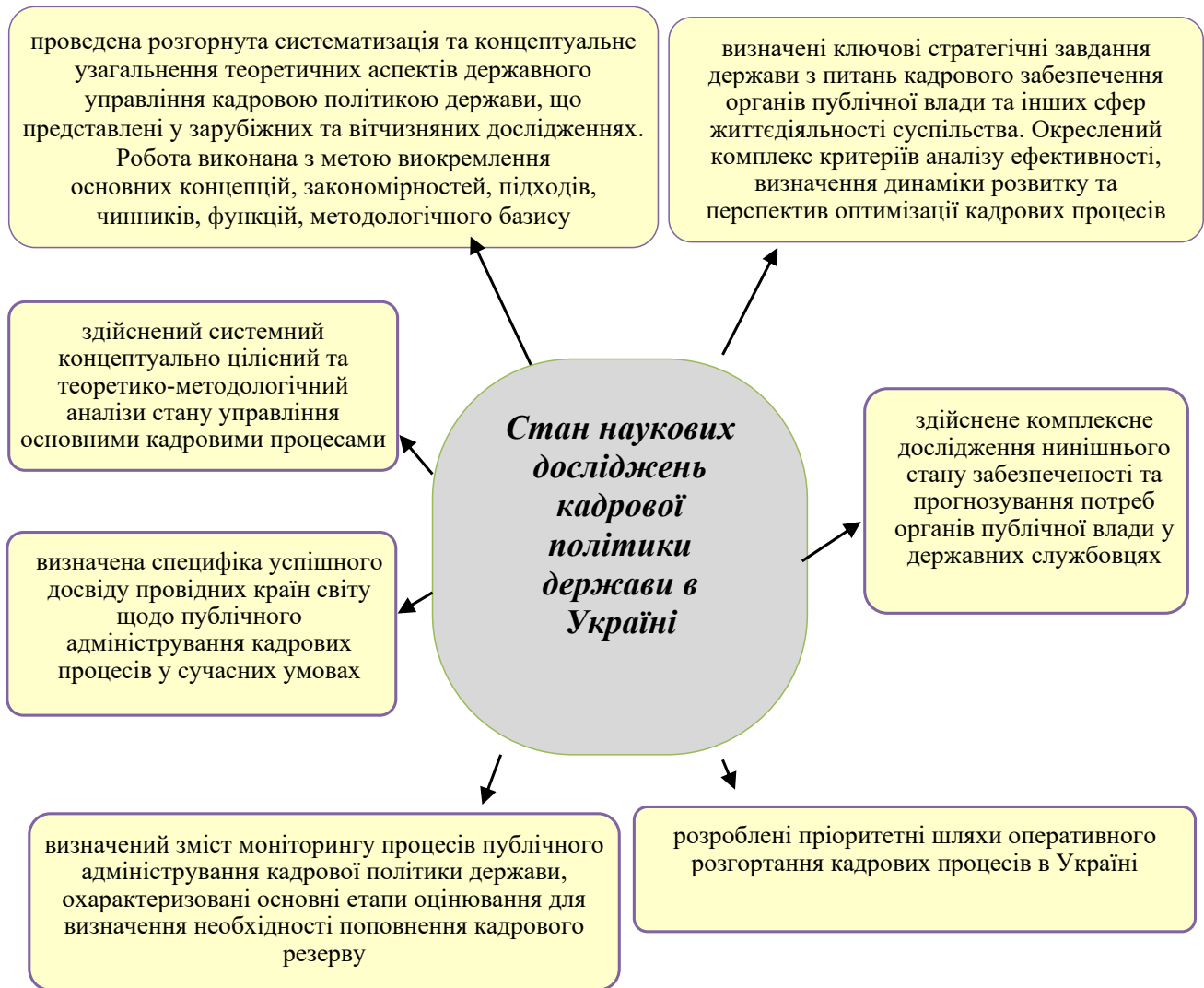


Рис. 1. Стан наукових досліджень вітчизняних авторів з питань кадрової політики держави в Україні (Гончар, 2019)

вого регулювання трудових відносин, застосування організаційних механізмів та специфічних процедур відбору персоналу.

Ми вважаємо, що нині в Україні існує нагальна необхідність у виробленні нової кадрової політики, побудованої на основі використання інноваційних технологій та сучасних ідей. Така кадрова політика потрібна для оперативного вирішення наявних кадрових питань. На думку В. Куличенка, ядром будь-якої управлінської діяльності у сфері кадрового забезпечення є неподільна система цілей, ідей та пріоритетних напрямів кадрової діяльності держави, яка пронизує всі сфери суспільного життя (Тарасов, 2019).

Маємо зазначити, що поступово у процесі розвитку суспільства змінюється концепція кадрової політики держави та використовувані наукові підходи для її реалізації. У такому контексті Т. Кравченко визначає ключовою метою реалізації кадрової політики держави забезпечення

державної служби кваліфікованими, добросовісними та активними працівниками з високим рівнем професіоналізму у здійсненні управлінських процесів. За умови досягнення вищевказаної мети стане можливим прискорення темпів розвитку України як демократичної держави з розвинутою ринковою економікою.

Ми вважаємо, що роль кадрової політики у державі очевидна: без цілеспрямованого кадрового забезпечення системи органів публічної влади апіорі неможливе визначення змісту та пріоритетних напрямів розвитку державної політики держави, стратегії її економічного розвитку, а також перспективних сфер життєдіяльності та галузей економіки (Charlay, Romanenko, 2017).

Пропонуємо розглянути основні наукові дослідження, запропоновані відомими вітчизняними науковцями. Вони стосуються процесів формування та реалізації державно-кадрової політики у сучасних умовах (див. рис. 2).

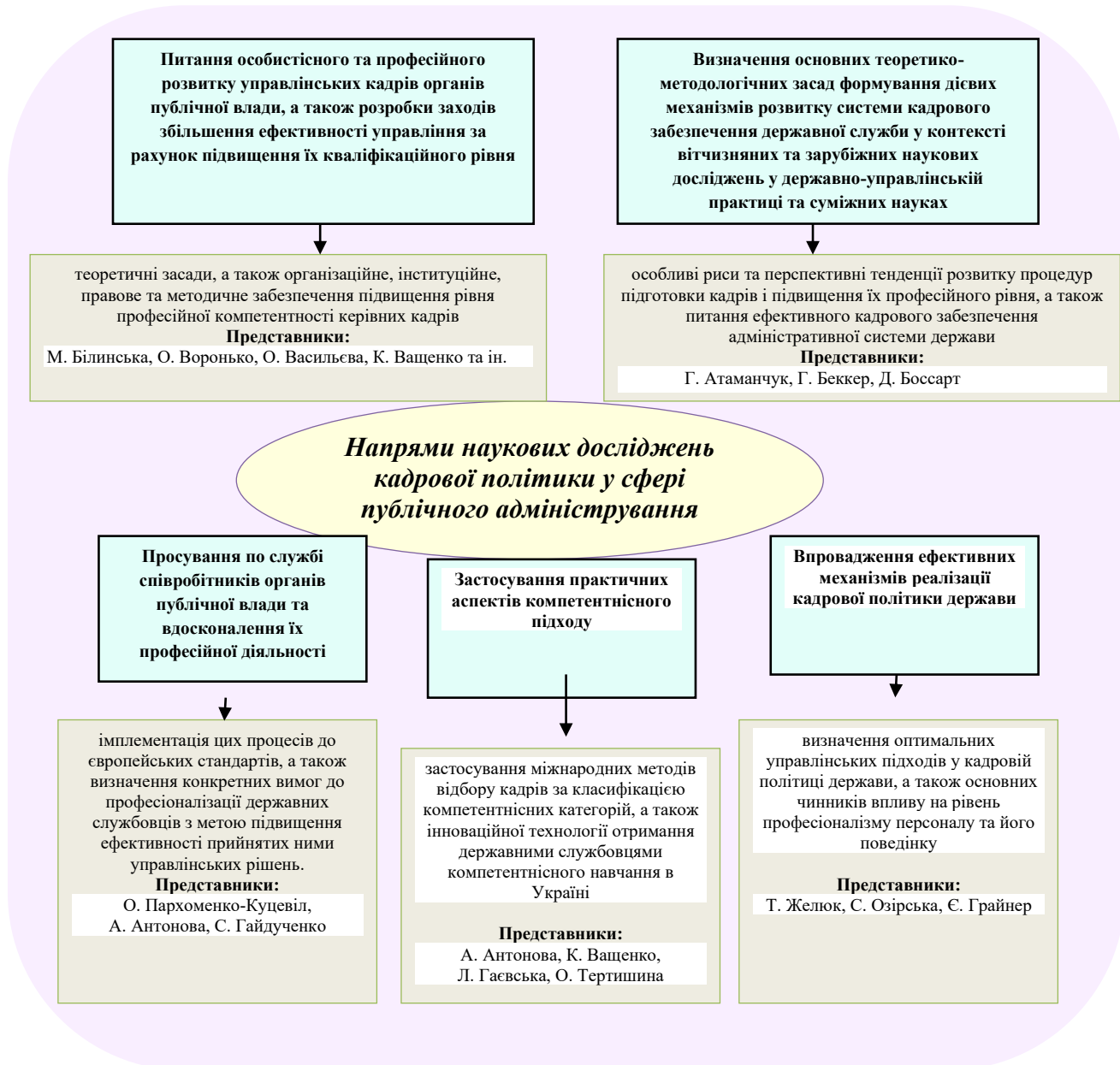


Рис. 2. Напрями наукових досліджень державної кадрової політики у сфері публічного адміністрування

4. Висновки

Можемо зробити висновок, що для успішного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та створення сприятливих умов для здійснення трансформацій у країні і переходу до інноваційної моделі розвитку необхідне раціональне використання трудового потенціалу України та забезпечення умов для перспективного розвитку кадрових ресурсів органів публічної влади. Для цього вкрай важливим є вдосконалення публічного адміністрування сфери кадрового забезпечення адміністративної системи України з можливістю стабільного розвитку, відтворення та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Отже, проведений аналіз дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики вказує на низку проблемних питань у кадровій політиці України. Такі питання не втрачають своєї актуальності та привертають велику увагу у закордонних та вітчизняних наукових колах. Багатьма авторами досліджуються теоретичні та практичні аспекти реалізації кадрової політики держави, напрями її правового забезпечення, процедури формування та розвитку кадрових ресурсів у різних сферах діяльності, методи відбору, профорієнтації, підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади тощо. Однак можна вказати, що сьогодні рівень досліджень теоретико-методологічних підходів щодо функ-

ціонування механізмів кадрової політики держави на різних рівнях управління, вважається недостатнім в умовах запровадження ґрунтовних змін у економічному, соціально-політичному та культурному житті України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. С. 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.
2. 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.
3. Гончар С.В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2019. 263 с.
4. Мельник І.М., Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
5. Тарасов С.С. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2019. 189 с.
6. 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.

REFERENCES

1. Bobko, L.O., Maryniak, L.V. (2018). Aktualni problemy formuvannia kadrovoi polityky systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Current problems of formation of personnel policy of the civil service system of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk, Yu. V., et al. (2012). *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Honchar, S.V. (2019). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky v Ukraini na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivni v umovakh detentralizatsii [Mechanisms for implementing the state personnel policy in Ukraine at the regional and municipal levels in the context of decentralization]. *Candidate's thesis*. Mykolaiv: Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly [in Ukrainian].
4. Melnyk, I.M. Osoblyvosti derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi vdoskonalennia mekhanizmiv doboru personalu derzhavnoi sluzhby [Features of the state personnel policy in the field of improvement of mechanisms of selection of the personnel of public service]. *academy.gov.ua*. Retrieved from http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf [in Ukrainian].
5. Tarasov, S.S. (2019). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm derzhavnoho upravlinnia formuvanniam kadrovoi polityky [Organizational and economic mechanism of public administration of personnel policy formation]. *Candidate's thesis*. Kharkiv: Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [in Ukrainian].
6. Chaplay, I. Romanenko, E. (2017). Theoretical and methodological identification of the concept of “marketing communications” (archetypal approach). *Public management*, 3(8), 259-266 [in English].