

## Теоретичні засади кадрової політики та кадрового менеджменту Міністерства закордонних справ України

**Валерій Карпов**

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua,  
ORCID: 0009-0002-5619-1590*

Глобалізаційні процеси, що активізуються в сучасному світі, зумовлюють необхідність нових теоретичних підходів для обґрунтування заходів з удосконалення національних систем державного управління, в тому числі в Україні, висуваючи до них нові вимоги. Тому формування науково обґрунтованої кадрової політики України з урахуванням досвіду провідних країн світу стає нагальною потребою. Це зумовлює потребу в формуванні нових підходів до підготовки компетентних кадрів, а також удосконалення чинної нормативно-правової бази з даного напрямку. Одним із найбільш важливих напрямів реформування системи державної служби в Україні також є підведення норм її функціонування та стандартів до норм Європейського Союзу.

Актуальність процесу ініціалізації державної служби та кадрової політики, запровадження інноваційних підходів до підбору кадрів дипломатичної служби, зумовлює доцільність розгляду теоретичних питань кадрової політики в цілому.

Проведення дослідження з даної тематики потребує визначення ключових понять дослідження («кадрова політика», «кадровий менеджмент» тощо), та наукових засад з вивчення цього напрямку.

Аналіз досліджень і публікацій сучасних науковців з напрямку проблем кадрової політики характеризується різними підходами до теоретичних визначень окремих понять.

Наприклад, О. Яковенко дає визначення, що кадрова політика – це «... розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом» [1]. На нашу думку, це визначення досить суттєво знижує рівень кадрової політики.

Аксьонова О., Волківська А. та інші дають визначення кадрової політики як «соціального явища з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування» [2]. Очевидно, що це більш розширене поняття, тому в дослідженні будемо орієнтуватися й на нього.

За оцінками авторки Я. Жовнірчик, до одних з базисних принципів реалізації кадрової політики та формуванні кадрового складу державної служби слід віднести прагматизм, професіоналізм і стабільність кадрових процесів [3, с. 103]. Вважаємо, що до них також можна віднести і ряд інших важливих принципів.

Втім, на думку окремих науковців, єдиного визначення кадрової політики в науковій літературі та чинному законодавстві не існує [4, с. 68]. Але аналізуючи

наведені твердження, констатуємо, що зазначені наукові позиції є правильними.

Узагальнюючи аналіз наукових визначень поняття «кадрова політика», погоджуємося з оцінками дослідників, що кадрова політика в органах державної влади – це державна кадрова політика на державній службі, яка передбачає створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції держави, визначення форм і методів кадрової роботи, вимог до державних службовців.

В цілому визначимо, що основний зміст кадрової політики міститься в розробці стратегії держави із становлення, професійного розвитку та забезпечення попиту на кадровий потенціал у системі державної влади, а державна кадрова політика - це сукупність заходів щодо формування процесу відтворення кадрового потенціалу відповідно до цілей, завдань та інтересів держави.

Законом України «Про державну службу» визначено основи, згідно з якими формується та впроваджується кадрова політика в сфері державної служби в Україні. Однією із важливих засад Закону є визначення принципово нової класифікації посад державної служби, подальше вдосконалення управління персоналом державних органів.

Щодо визначення поняття «кадровий менеджмент», єдиного та універсального визначення наука державного управління не надає, але з точки зору теорії управління персоналом, поняття «кадрового менеджменту», «адміністративного менеджменту» та «HR-менеджменту» ми можемо трактувати як особливий вид управління персоналом, що реалізується у межах системи державної служби, здійснюється державними органами через спеціалізовані підрозділи (або призначені посадові особи – кадрові менеджери).

Кадровий менеджмент також можна трактувати як «менеджмент людських ресурсів», що формувався під впливом теорії Д. Мак Грегора [5], а основними напрямками його діяльності вважається розробка кадрової політики, ініціювання нових методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактору.

Окремі науковці ототожнюють поняття кадрового менеджменту та управління персоналом: наприклад, Дончак Л.Г., Добіжа В.В. акцентують, що в науковій літературі поняття «кадровий менеджмент» використовується як «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [6], а інші дослідники (Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В. та ін.) вважають, що управління персоналом є складовою кадрового менеджменту [7].

Звертається увага, що в численних країнах урядові структури запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі.

В цілому, основні напрями реформування й модернізації кадрової політики акцентовані в низці нормативно-правових актів, якими визначені пріоритетні завдання щодо реформування центральних органів виконавчої влади, оптимізація їх структури та функцій, оновлення кадрового складу тощо.

Механізм реалізації кадрової політики в органах виконавчої влади, в тому числі дипломатичної служби, складається з комплексу систем теоретичних знань та організаційних дій і практик, спрямованих на формування високого рівня професіоналізму та кадрового забезпечення всіх сфер державної служби. Він може здійснюватися за такими етапами: визначення суб'єктів кадрової роботи; визначення завдань та пріоритетів; вибір засобів, форм та методів кадрової роботи; вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

Однією з проблем сучасної кадрової політики в державній службі України вважається недостатня компетентність державних службовців. На нашу думку, акценти з цього напрямку необхідно зосередити на впровадженні в практику кадрового менеджменту сучасних засобів цифровізації процесів і ІТ технологій (штучний інтелект), які вже опрацьовані європейською та світовою практикою.

З цього напрямку розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 №1556-р схвалено «Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні» [8], реалізація якої передбачена на період до 2030 року, а наказом НАДС від 11 липня 2024 р. №107-24 [9] погоджено короткострокову програму підвищення кваліфікації «Основи штучного інтелекту для публічного службовця» (державні службовці категорій «Б» та «В»).

Особливого значення набуває аналіз проблем формування та реалізації кадрової політики в органах влади, зокрема дипломатичної служби. Проблеми інституціоналізації дипломатичної служби України потребують додаткового дослідження з урахуванням сучасних реалій. Зокрема, це виносить на перший план необхідність нових підходів до становлення та формування зміни принципів та нових методів вітчизняної дипломатії в умовах конкретних викликів.

В Україні дипломатична служба пройшла через низку змін, особливо в умовах стратегічного курсу України в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції. Закон України «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 заклав передумови для підвищення професіоналізму та ефективності дипломатичної служби, запровадив основи для проведення реформування дипломатичної служби. Статус, основні завдання та функції, повноваження, а також права Міністерства закордонних справ України визначені постановою Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 №281, якою затверджено нове Положення про Міністерство закордонних справ України.

Звертається увага, що процес управління персоналом дипломатичних відомств відрізняється низкою нюансів, які формуються особливостями посадових обов'язків цих службовців, що має бути регламентовано та закріплено набором нормативно-правових актів.

Тому для кандидатів, які претендують на зайняття посад дипломатичної служби, Міністерством закордонних справ України визначені особливі вимоги, а саме: кваліфікаційні вимоги; вимоги до компетентності; професійні знання тощо.

Таким чином, незважаючи на широке коло досліджень кадрової проблематики, питання формування кадрової політики в умовах системних

реформ, що тривають в Україні, висвітлені недостатньо, а тому потребують подальшого вивчення.

Нагальною потребою постає доцільність розробки науково обґрунтованої концепції удосконалення кадрової політики. Адже кадрова політика в умовах військового стану та у повоєнний період потребує визначення нових напрямів її реформування з подальшим виробленням науково обґрунтованих положень у цій сфері.

З урахуванням сучасних умов перед українською дипломатією постає цілий ряд глобальних завдань, які потребують вжиття швидких та ефективних рішень, що потребує кваліфікованих дипломатів з новим типом мислення. Тому актуальним на сьогодні стає завдання підготовки дипломатичних кадрів з новими підходами до дипломатії з використанням досягнень цифрової дипломатії та досягнень штучного інтелекту.

Вже сьогодні потребуються зміни до законів про воєнний стан та про державну службу в частині поновлення конкурсного відбору кандидатів на посади держслужби та дипломатичної служби.

**Ключові слова:** кадрова політика, дипломатична служба, кадровий менеджмент, Міністерство закордонних справ України.

### Список використаних джерел

1. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. №3. С. 17-23.
2. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Держане управління: удосконалення та розвиток. 2022. №1. URL: [http://www.du.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/32.pdf](http://www.du.nauka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf)
3. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.
4. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання, №1(31) Київ: Видавництво "Інтернаука", 2023. С. 7-16.
5. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960, 246 p.
6. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88-93.
7. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. №1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
9. Про погодження програм підвищення кваліфікації. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11 липня 2024 р. №107-24. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-22>