

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Студентки 5 курсу, 3з групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

*(підпис студента)*

Перог  
Яни  
Сергіївни

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

*(підпис керівника)*

Ільїна  
Анастасія  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
к.держ.упр.

*(підпис гаранта)*

Динник  
Ірина Петрівна

Київ 2023

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«30» грудня 2022 р.

### Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Перог Яні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Технології управління персоналом в органах публічної влади»

Затверджена наказом ректора від «14» грудня 2022 р. № 3416

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.02.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* дослідження технологій управління персоналом в органах публічної влади та визначення напрямів їх удосконалення

*Об'єкт дослідження:* процес управління персоналом в органах публічної влади в Україні

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні та прикладні основи технологій управління персоналом в органах публічної влади в Україні



4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Основні положення управління персоналом в органах публічної влади України

1.2. Сучасний стан управління персоналом в органах публічної влади України

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Оптимізація системи управління персоналом в органах публічної влади

2.2. Модернізація технологій управління персоналом в органах публічної влади

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### 5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2023	10.01.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2023	20.01.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 27.01.2023	27.01.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.02.2023	01.02.2023
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-02. 06.2023	01-02. 06.2023
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.02.2023	До 10.02.2023
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ільїна А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Динник І.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент

Перог Я.С.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Проаналізувавши основні положення управління персоналом в органах публічної влади України, студентка виокремила найбільш та найменш дієві положення основних нормативно-правових актів, що регулюють процес управління персоналом в органах публічної влади. Тут студентка охарактеризувала призначення кожного положення із підкресленням важливості управління персоналом в органах публічної влади, від рівня якого суттєво залежить імідж того чи іншого органу публічної влади та рівень довіри до нього. Крім того, використовуючи офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби як досліджуваного органу влади, студенткою проаналізовано сучасний стан управління персоналом в органах публічної влади, в основі чого було проведено аналіз кількісного складу державних службовців в органах публічної влади, динаміки кількості призначених та звільнених державних службовців в розрізі категорій посад, загальної кількості державних службовців, що підвищили кваліфікацію, та загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації державних службовців протягом останніх періодів. Проведений аналіз дозволив студентці виокремити фактори впливу на ситуацію, що говорить про вміння студенткою узагальнювати інформацію та проводити моніторинг даних.

Перевагою у роботі є побудова студенткою оптимізованої системи управління персоналом в органах публічної влади, спираючись на необхідність внесення змін до нормативно-правової бази, що регулює процес управління персоналом в органах публічної влади, та запровадження методів управління персоналом державної служби. Сформулювавши принципи управління персоналом, яких має дотримуватися персонал органів публічної влади в оптимізованій системі управління, студентка виокремила дієві способи, що мають стати подальшими кроками до модернізації системи управління державною службою. Також, студенткою обґрунтовано авторські пропозиції стосовно створення ефективної системи управління персоналом з використанням модернізованих технологій, застосовуючи досвід зарубіжних країн світу, що також є суттєвою перевагою у роботі.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Проте у роботі є деякі моменти, на які слід звернути увагу. Зокрема, у параграфі 1.2 було б не лишнім також проаналізувати аналогічні дані за 2022 рік, а також чіткіше виокремити фактори впливу на зрушення показників в динаміці. Це надало б чіткішої картини щодо проблем управління персоналом в органах публічної влади та дозволило б сформулювати авторські



пропозиції стосовно вирішення відповідних проблем. Крім того, у параграфі 2.1 доречно було б сформулювати загальну модель оптимізованої системи управління персоналом в органах публічної влади, а не будувати рисунки окремо з авторськими пропозиціями оптимізувати відповідну систему.

В цілому робота відповідає встановленим вимогам, написана на науковому рівні, є авторським самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студенткою тему та допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ **Перог Я.С.**  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«01» лютого 2023 р.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Основні положення управління персоналом в органах публічної влади України.....	5
1.2. Сучасний стан управління персоналом в органах публічної влади України.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>18</b>
2.1. Оптимізація системи управління персоналом в органах публічної влadı.....	18
2.2. Модернізація технологій управління персоналом в органах публічної влadı.....	22
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>26</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>28</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні формування та впровадження нових ефективніших методик управління персоналом у державних установах є дуже важливим етапом у реалізації динамізму соціально-економічних відносин та євроінтеграційного напрямку нашої держави. Забезпечення високоякісного управління персоналом сприятиме майбутньому успіху нових впроваджень та матиме позитивний вплив. На даному етапі ми бачимо, що через брак високоякісних талантів концепція кадрової політики застаріла та відстала, більшість державних інституцій взагалі не реагують на швидкі зміни в суспільстві. У результаті це призвело до дискваліфікації державних службовців і земських чиновників, розвиває у співробітників думку про марність і випадковість державної служби, що перешкоджає їх подальшому розвитку і прагненню до досконалості в цій галузі. Результатом є неякісні державні послуги, відтік, низький професійний престиж державних службовців, неефективна діяльність державних органів. Тому для запровадження ефективного державного управління, формування позитивного іміджу державних інституцій та розбудови України у сильну, демократичну, орієнтовану на сервіс європейську державу особливого значення набула розробка й подальше впровадження сучасних методів управління персоналом у державній сфері. Від ефективності управління персоналом залежить безперервність роботи його працівників та результативність їх діяльності.

Великий внесок у дослідження систем управління персоналом і впровадження різних прийомів управління персоналом внесли Г. Бей, В. Бутас, О. Бериславська, О. Дацій, В. Олуйко та ін. Сферою досліджень цих вчених стали: пошук законів і принципів організаційних систем; методи і принципи управління; підготовка та перепідготовка персоналу; роль і методи роботи менеджерів. Однак, оскільки в країні довгий час домінувала адміністративна форма правління, теоретичні розробки залишалися недостатньо вивченими. Вагомих основ науки управління так і не було сформовано.

**Метою роботи** є дослідження технологій управління персоналом в органах публічної влади та визначення напрямів їх удосконалення.

Поставлена мета зумовила сформулювати наступні **завдання**:

- розкриття основних положень управління персоналом в державних установах влади;
- обґрунтування необхідності впровадження інноваційних технологій;
- вивчення досвіду управління персоналом іноземних органів публічної влади та визначення її можливості адаптації до українських реалій.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом в органах публічної влади в Україні.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та прикладні основи технологій управління персоналом в органах публічної влади в Україні.

**Методологія дослідження.** Методологічною основою роботи є діалектичний підхід до наукового пізнання (структурно-функціональне управління аналітичними методами явищ і процесів управління).

**Інформаційною базою дослідження** є формування наукових висновків та рекомендацій на основі комплексного теоретичного аналізу проблем управління персоналом у державних установах, норм законодавства і положень Національного агентства України з питань державної служби у цій сфері. Визначено ключові поняття дослідження, проаналізовано й систематизовано сучасні методи управління персоналом в органах публічної влади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані: при підготовці нових та внесенні змін до чинних нормативно-правових актів з питань управління персоналом; у навчальній діяльності під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (30 найменувань). Основний зміст роботи представлено на 21 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 5 таблиць, 7 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Основні положення управління персоналом в органах публічної влади України

Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі [1].

Дійсно, управління персоналом є спільною для всіх організацій сферою діяльності, головним завданням якої є забезпечення організації людськими ресурсами та їх цілеспрямоване використання, але в роботі ми аналізуємо завдання забезпечення організації кваліфікованим персоналом та застосування нових методів менеджменту з подальшим впровадженням. Дисципліна розглядає загальну координацію та адаптацію персоналу, розподіл та ієрархію персоналу; відбір відповідно до цілей та цілей організації, кількості, структури та активації персоналу, змін у структурі управління та кваліфікації персоналу.

Сьогодні основним фактором конкурентоспроможності стала пропозиція робочої сили необхідного рівня кваліфікації, ступінь її мотивації, а також організаційна структура і форма роботи.

Головними завданнями управління персоналом є наступні:

- 1) організація, впорядкування в контроль за роботою підпорядкованих органів влади та підзвітних державних підприємств, установ і організацій;
- 2) реалізація політики управління персоналом державних органів;
- 3) документування доступу до публічних послуг, їх виконання та припинення.

Крім того, служба управління персоналом організовує формування структури державної установи, надає рекомендації керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом, організовує формування методичних рекомендацій щодо роботи державних службовців державної

установи. Його затвердження належить до повноважень керівника системи державної служби, який перевіряє дотримання встановлених законодавчих вимог для визначення необхідності внесення змін і надає консультації та допомогу в розвитку й зміні напрямів роботи.

Тепер ми можемо зрозуміти основні дозволи, які має служба управління персоналом, що включають наступне:

1) отримання в установленому законодавством порядку інформації від посадових та інших осіб державних органів і афілійованих організацій інформацію та матеріали, необхідні для здійснення покладених завдань;

2) організація семінарів, конференцій та інших заходів в національних установах, місцевих установах та афілійованих організаціях їх компетенції;

3) взаємодія зі структурними підрозділами державних органів, підвідомчими організаціями, органами місцевого самоврядування; приватними підприємствами, установами та організаціями; громадянами з питань, що належать до їх компетенції.

Повертаючись до висловлювання І. Адізеса [1], розглянемо технології управління персоналом у Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) у найближчій перспективі (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Аналіз дієвості основних положень, пов'язаних з діяльністю управління персоналом окремих органів публічної влади**

№	Положення	Характеристика	Дієвість
1	Положення про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500 [2]	Центральний орган виконавчої влади, діяльність якого координується Кабінетом Міністрів України, забезпечує формування та реалізацію державної політики, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади	Дієві пункти: 1) розробка й внесення Кабінету Міністрів України в установленому порядку схеми посадових окладів на посадах державної служби (підпункт 7 пункту 4 в редакції постанови Кабінету Міністрів України № 581 від 05.07.2019). 2) оприлюднення на офіційному веб-сайті узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України «Про державну службу» [5] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [6] (підпункт 8 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 581 від 05.07.2019).



## Продовження табл. 1.1

№	Положення	Характеристика	Дієвість
2	Типове положення про службу управління персоналом державного органу від 01 червня 2022 року № 40-22 [3]	Структурний підрозділ органів публічної влади, що реалізує державну політику з питань управління персоналом у державному органі	1) аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом і надання консультативної допомоги з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу; 2) організація роботи щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу
3	Положення про міжрегіональні управління управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі від 03.04.2018 № 77 [4]	Реалізує державну політику у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території, вносить на розгляд НАДС пропозиції щодо формування державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом	Реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території (підпункт 1 пункту 3 із змінами, внесеними згідно з наказом Національного агентства України з питань державної служби № 77 від 03.04.2018)

Джерело: розроблено автором за інформацією [2, 3, 4, 5, 6]

Так, згідно з положенням про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500 [2], в НАДС:

1) забезпечується в межах повноважень, передбачених чинним законодавством, здійснення заходів щодо запобігання корупції та контроль їх реалізації в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

2) здійснюється прогнозування розвитку персоналу, добір персоналу в апарат НАДС, на керівні посади в його територіальні органи, установи та організації, що належать до сфери його управління; планування та організація заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і працівників апарату НАДС;

3) спрямовується, координується і контролюється діяльність підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління НАДС;

4) організовується планово-фінансова робота в апараті НАДС, його територіальних органах, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління; здійснюється контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечується організація і вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому чинним законодавством порядку;

5) забезпечується ефективно і цільове використання бюджетних коштів;

6) організовується ведення діловодства та архівне зберігання документів відповідно до встановлених правил.

Так, дієвість п. 1 зумовлена тим, що успішне здійснення заходів із запобігання корупції та контроль за їх виконанням є передумовою формування довіри громадян до влади, зростання та вдосконалення економічного потенціалу країни, покращення добробуту громадян України.

Також, достатньо дієвими можна вважати пункти 2 і 3, оскільки рівень професійної компетентності працівника – це його знання, навички та особистий досвід. Компетентність означає здатність мобілізувати набуті знання й досвід у певній ситуації. Професійну компетентність необхідно постійно розвивати та вдосконалювати. Поняття професійної компетентності працівників виражає його єдність теоретичної й практичної підготовки до виконання завдань та функцій держави.

Професійне зростання, підвищення кваліфікації державних службовців – безперервний процес. І це не лише навчання на курсах підвищення кваліфікації. Процес підвищення кваліфікації державного службовця не обмежується якоюсь однією формою, це також є участю у тренінгах, конференціях, семінарах, вебінарах за різноманітними програмами.

Якщо говорити про недієвість окремих пунктів, то можна припустити, що архівне зберігання є вже застарілим способом зберігання документів, оскільки потребує спеціально обладнаних приміщень з відповідними кліматичними умовами, устаткуванням та персоналом. Тут органам публічної влади необхідно



більш раціонально використовувати електронні архіви, тому пункт щодо збереження матеріалів у архівах можна вважати недієвим.

Положення про службу управління персоналом державного органу від 01 червня 2022 року № 40-22 [3] наголошує, що службі управління персоналом доручено:

1) взаємодіяти з питань, що належать до його компетенції, із структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування, а також громадянами (цей пункт можна віднести до дієвих, бо це є безпосереднім обов'язком);

2) одержувати від посадових осіб або іншого персоналу державного органу, а також підпорядкованих організацій інформацію, матеріали й пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань. Цей пункт також можна віднести до дієвих, так як це робиться для відстеження позитивних або негативних результатів діяльності;

3) брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

4) організувати проведення заходів з питань в межах компетенції у державному органі, територіальних органах та підпорядкованих організаціях.

Можна об'єднати за рівнем дієвості пункти 3, 4 – ці пункти стимулюють організаційний розвиток, тому є дієвими.

Згідно з положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі № 77 від 03.04.2018 [4], відповідні органи публічної влади:

1) забезпечують узагальнення практики застосування чинного законодавства з питань згідно з їхніми повноваженнями, підготовку та внесення НАДС пропозицій щодо його вдосконалення;

2) організують проведення функціонального обстеження місцевих органів виконавчої влади й вносять за його результатами НАДС пропозиції

щодо оптимізації їх повноважень і функцій, надають методично-консультаційну допомогу в проведенні цього обстеження територіальним органам центральних органів виконавчої влади;

3) здійснюють разом із зацікавленими органами публічної влади заходи стосовно стимулювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

4) надають роз'яснення стосовно застосування чинного законодавства з питань державної служби й служби в органах місцевого самоврядування, які в разі потреби оприлюднюються у друкованих засобах масової інформації задля врахування особами, на яких поширюється дія Законів України «Про державну службу» [5] і «Про службу в органах місцевого самоврядування» [6];

5) забезпечують методичними та консультативними послугами діяльність служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування з питань служби в цих органах.

Тут можна об'єднати за рівнем дієвості пункти 1 і 2, бо вони додають пропозиції щодо вдосконалення, оптимізації системи, а це в свою чергу веде до поліпшення системи управління.

Отже, важливим є аналіз дієвості затверджених положень органів публічної влади, що відповідають за управління персоналом. Тому в першу чергу слід викоремити такий важливий фактор як підвищення кваліфікації в органах публічної влади, що сприяє удосконаленню роботи самих працівників і оновленню керівного складу. Це безпосередньо визначає рівень якості надання державних послуг, загальне покращення роботи органів влади і соціально-виробничих відносин. Для вирішення цих проблем необхідно активно популяризувати різноманітні інноваційні методи управління персоналом у державних установах, які допоможуть спростити організаційну структуру органів, подолати зневажливе ставлення громадян до державних службовців, а отже, задовольнити їхні потреби у державних справах, підвищити видимість і престиж державних послуг, покращити їх надання і якість прийняття рішень.



## 1.2. Сучасний стан управління персоналом в органах публічної влади

В умовах постійного реформування державної служби, важливого значення набуває виважена політика управління персоналом в органах публічної влади, адже у зв'язку з прагненням України стати повноцінним партнером, а згодом і членом ЄС, в Україні повинно бути створене належне урядування, кваліфікований та мотивований персонал, який має значний досвід, прагне опанувати нове й працювати в напрямку вдосконалення державного управління.

Перш, ніж здійснювати аналіз сучасного стану управління персоналом, наведемо інформацію про кількісний склад державних службовців в органах публічної влади за 2019-2021 роки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Кількісний склад державних службовців в органах публічної влади за 2019-2021 роки

Показники	4 кв 2019 року			4 кв.2020 р			4 кв.2021 р.		
	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
Фактична кількість працюючих держслужбовців	132	50097	142779	177	43014	133133	196	42684	128589
Кількість вакантних посад	74	13813	47464	64	11162	28715	78	6467	23097
Кількість посад за штатним розписом	206	64748	188599	241	54635	164962	275	49488	155106

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Як видно з табл. 1.2, станом на кінець 2021 року фактична чисельність державних службовців в органах публічної влади становила 171469 працівників, з них категорії «А» – 275 осіб, категорії «Б» – 49488 осіб та категорії «В» – 155106. Порівняно з аналогічним періодом 2019 року, це є на 21539 менше (станом на кінець 2019 року в державній службі фактично працювало 193008 державних службовців).

Структура фактичної кількості державних службовців за категоріями посад станом на кінець 2021 року наведена на рис. 1.1.

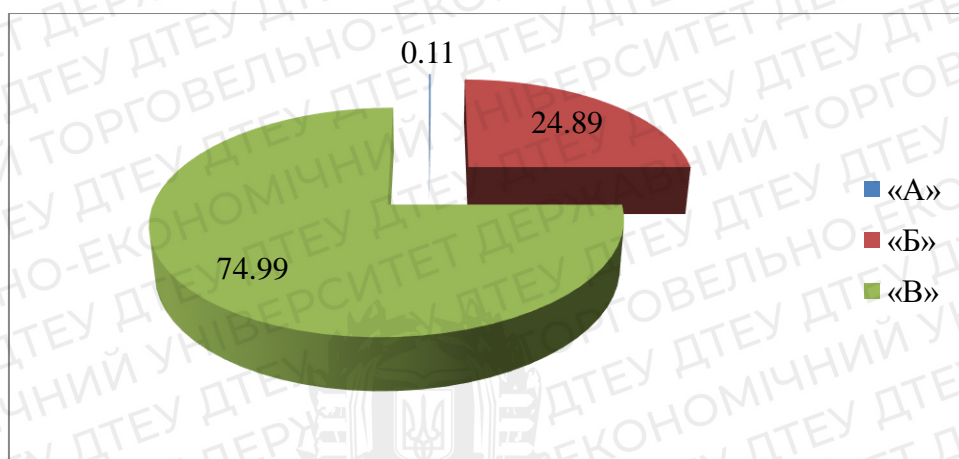


Рис. 1.1. Структура фактичної кількості державних службовців за категоріями посад станом на кінець 2021 року, %

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Так, в кінці 2021 року на посадах державної служби працювало лише 0,11 % працівників категорії «А», які мають вищу освіту за ступенем магістра, стаж роботи не менше 7 років, досвід роботи на керівних посадах не менше 3-х років; 24,89 % працівників категорії «Б», що мають вищу освіту за ступенем магістра, стаж роботи відповідно до чинного законодавства; категорії «В» – 74,99 %, що мають вищу освіту за ступенем бакалавра або молодшого бакалавра, коли стажу роботи дана категорія не потребує.

Стосовно розподілу державних службовців за статтю, то переважну їх кількість в кінці 2021 року склали жінки – 127987 осіб, а чоловіки відповідно 43482 осіб.

Стосовно кількості вакантних посад, в 2021 році було наявно 29642 вакантні посади, що є меншим на 31709 посад, порівняно з даними станом на кінець 2019 року, що обумовлено скороченням штату державних службовців у зв'язку із запровадженими реформами.

Загалом в органах публічної влади станом на кінець 2021 року наховувалося 204869 посад за штатним розкладом, за аналогічний період 2019 року дана кількість становила 253553, тобто менше на 48684 посад [7].



Динаміка кількості призначених та звільнених державних службовців станом на кінець 2019-2021 років показана на рис.1.2.

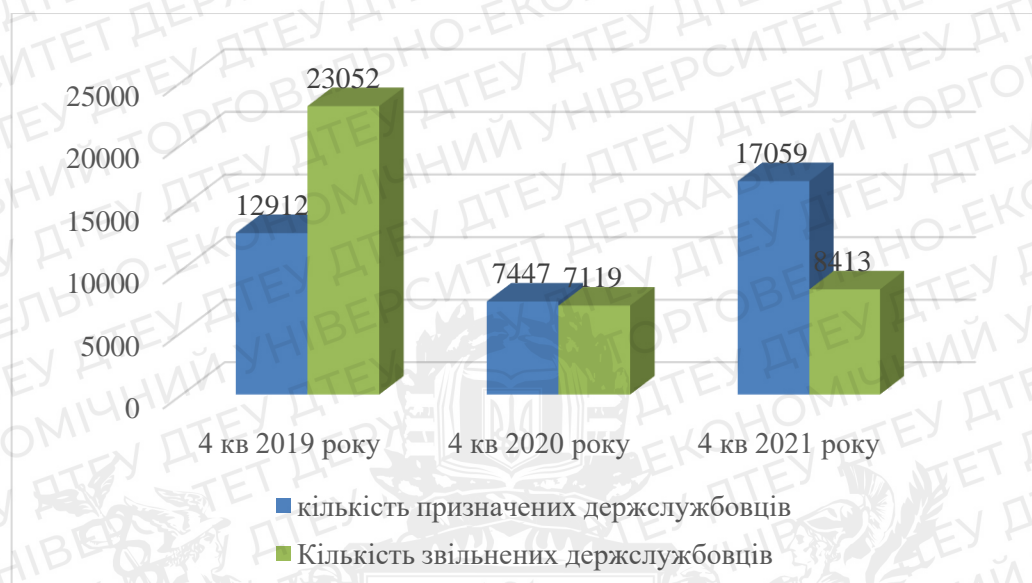


Рис. 1.2. Динаміка кількості призначених та звільнених державних службовців станом на кінець 2019-2021 років

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Станом на кінець 2019 року було призначено на посади 12912 державних службовців, в свою чергу звільнено 23052 осіб. Станом на кінець 2020 року кількість призначених державних службовців була більшою, ніж кількість звільнених на 328 осіб. Зокрема, в 4 кварталі 2021 року було призначено 17059 державних службовців, в той час як звільнено – 8413 осіб.

Розглянемо кількість призначених та звільнених державних службовців в розрізі категорій посад на кінець 4 кварталу 2019-2021 років (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Кількість призначених та звільнених державних службовців в розрізі категорій посад на кінець 4 кварталу 2019-2021 років**

Показник	4 кв 2019 року			4 кв.2020 р			4 кв.2021 р		
	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
Кількість призначених держслужбовців	22	2603	10287	28	12109	6059	35	2808	14216
Кількість звільнених держслужбовців	27	4781	18244	11	1690	5418	41	1496	6876

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Відповідно до табл. 1.3 станом на кінець 2021 року було призначено на посади 35 осіб категорії «А», що є більшим на 13 осіб, порівняно з аналогічним періодом 2019 року; 2808 осіб категорії «Б», що є більшим на 205 осіб, порівняно з 2019 роком, та 14216 осіб категорії «В», що суттєво більше, а саме на 3929 осіб у порівнянні з 2019 роком.

Було звільнено 41 особу категорії «А», 1498 працівників категорії «Б» та 6876 працівників категорії «В».

Доцільно відзначити, що, зважаючи на процеси реформування державного управління, яке розпочалося в 2016 році та було орієнтоване на створення професійної державної служби з професійним, добросовісним та додержуючим правил етичної поведінки персоналу, вкрай необхідним постало формування професійного навчання цього персоналу.

Загалом, у 2021 році професійне навчання пройшли 64891 державний службовець, зокрема: 101 особи категорії «А», 16707 – категорії «Б», 48083 – категорії «В». Якщо говорити у відсотковому співвідношенні, то 52 % державних службовців пройшли професійне навчання. Якщо порівнювати з 2020 роком, кількість працівників, які пройшли навчання, скоротилося на 2158 осіб (зокрема, за категорією «А» скорочення становило 27 осіб; за категорією «Б» – 2543 осіб, за категорією «В» навпаки бачимо зростання на 358 осіб) [8].

Отже, вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державних службовців вимагає значної уваги як керівного, так і некерівного персоналу. Зважаючи на обов'язковість і безперервність професійного навчання працівників державної служби, доцільно продовжувати роботу стосовно залучення більшої кількості державних службовців до професійного розвитку й навчання за різноманітними програмами професійного розвитку.

У 2021 році розпочато новий етап реформування державної служби відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [9], серед одного з напрямків якого була розбудова добросовісної, професійної та незалежної від політики державної служби, що вимагало підвищення кваліфікації державних службовців.



Відповідно до статистичних даних НАДС [8] за період з 2019 по 2021 роки в регіональних центрах підвищення кваліфікації (РЦПК) і регіональних інститутах державного управління підвищили свою кваліфікацію більш як 250 тис. державних службовців. Найбільше зростання їх кількості відбулося в 2020 році – до 110920 осіб, що на 52 % більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Це обумовлено тим, що державні службовці мали змогу проходити навчання за двома та більше програмами.

Зокрема, в 2021 році підвищили кваліфікацію 118066 державних службовців (рис. 1.3), що є на 7146 осіб (або 6,4 %) більше, порівняно з 2020 роком, та на 45105 працівників (або 61,8 %) більше, порівняно з 2019 роком.

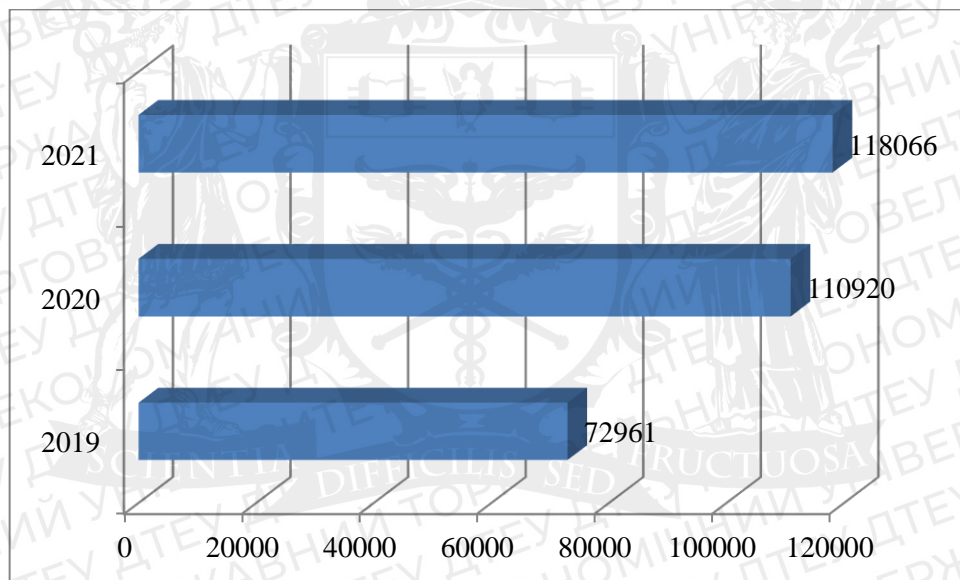


Рис. 1.3. Загальна кількість державних службовців, що підвищили кваліфікацію у РЦПК і регіональних інститутах НАДУ у 2019-2021 роках, осіб

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Зокрема, учасники курсів підвищення кваліфікації були розподілені наступним чином: 79202 осіб, що становить 67,08 % державних службовців і 35706 (30,24 %) посадових осіб місцевого самоврядування [7, 8]. Якщо проаналізувати більш детально, то підвищили кваліфікацію 33 голови місцевих державних адміністрацій (та їх заступники), 1340 – депутати місцевих рад, 1785 – інші працівники органів виконавчої влади, державних підприємств (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ в 2021 році в розрізі категорій осіб, %

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Стосовно категорій державних службовців, то в 2021 році підвищили кваліфікацію категорії «А» – 25996 працівників, категорії «В» (тобто 32,8%), 25193 працівників категорії «Б» (31,8%) [7, 8].

Так, найбільш популярними програмами навчання в досліджуваних роках були наступні напрямки: запобігання корупції; публічне управління, проєктний менеджмент і планування розвитку територіальних громад; ефективне урядування; місцеве самоврядування; управління персоналом та європейська інтеграція.

Програми підвищення кваліфікації реалізовувалися за рахунок державного та місцевого бюджетів, а також завдяки проєктам міжнародної технічної допомоги та іншим джерелам.

Загалом, в 2021 році було витрачено на підвищення кваліфікації державних службовців 75376371 грн, що на 24,9 % або на 1503421 грн більше, порівняно з 2020 роком (рис. 1.5). Зростання обсягу фінансування підвищення кваліфікації державних службовців у 2020 році, порівняно з 2019 роком, становило 6200739 грн (11,5 %).



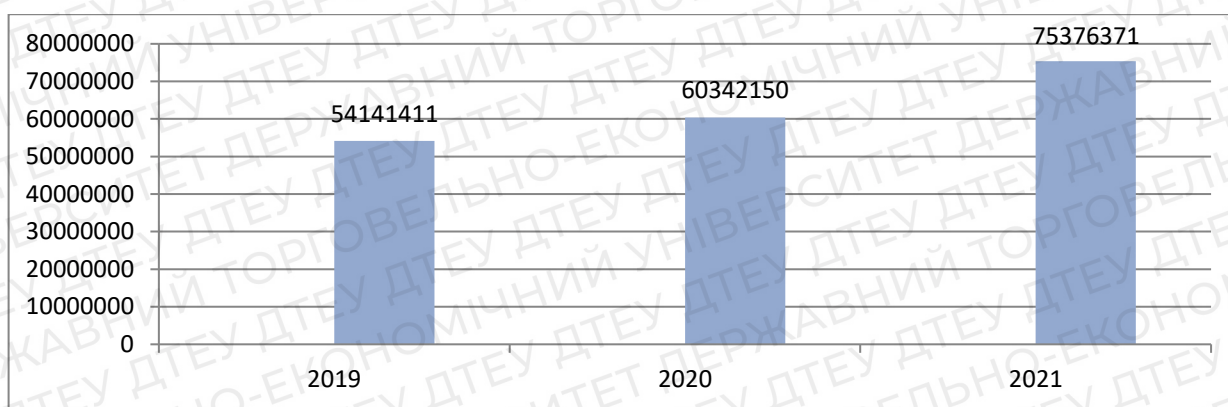


Рис. 1.5. Загальний обсяг фінансування підвищення кваліфікації державних службовців протягом 2019-2021 рр., грн

Джерело: розроблено автором на підставі [7, 8]

Доцільно відзначити, що підвищення кваліфікації працівників державної служби здійснювалося переважно за рахунок коштів місцевих бюджетів, тобто вони покривали 83,6 % потреби або ж 63007837 грн, 10,8 % або ж 8110572 грн становили кошти з інших надходжень, які не є забороненими на законодавчому рівні. З державного бюджету було витрачено 3469944 грн або 4,6 % від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації і 1 % (788018 грн) у рамках міжнародної технічної допомоги (грантів).

Таким чином, у 2021 році, порівняно з попереднім роком, відбулося зростання кількості учасників навчання на 6,4 % та зросли обсяги фінансування на 25 %. Дані показники не можна порівняти з показниками 2019-2020 років, коли зростання осіб, що пройшли курси підвищення кваліфікації, становило 52 %, а видатки на їх організацію зросли на 11,5 % [7, 8].

Зважаючи на цілеспрямованість, прогностичність і випереджувальний характер професійного розвитку персоналу в умовах реформування, доцільно на всіх рівнях збільшити видатки на навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволить наблизити їх до європейського рівня та поліпшення сучасного стану управління персоналом. В той же час, зважаючи на війну, основу програм підвищення кваліфікації має складати практична орієнтованість навчання, враховуючи як перспективні соціальні, політичні та економічні фактори, так і індивідуальні потреби учасників навчання.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Оптимізація системи управління персоналом в органах публічної влади

Раціональне використання людських ресурсів має велике значення для будь-якої організації будь-якої форми власності. Управління людськими ресурсами – одна з провідних сфер діяльності, яка може значно підвищити ефективність організації [10, 11].

Оскільки здатність органів місцевого самоврядування ефективно здійснювати управлінську діяльність безпосередньо залежить від кваліфікаційного рівня їх керівників, вирішення питання формування системної кадрової політики в органах місцевого самоврядування може стати вирішальним чинником подолання негативних процесів у національній економіці [12, 13, 14].

Так, управління персоналом в державних установах – це управлінський механізм, який визначає якість адміністративних повноважень, ступінь виконання державних вимог та управлінських рішень. Для того, щоб побудувати селективне та чітке публічне управління та адміністрування в Україні, необхідно використовувати нові концептуальні підходи до управління персоналом. Існуючі ефективні засоби та інструменти управління персоналом були розроблені й застосовуються переважно в приватному секторі, а питання адаптації до державного сектору й обґрунтування особливостей публічного управління та адміністрування стають все більш актуальними [15, 16].

Оптимізована система управління персоналом у сфері державної служби включає компоненти, які представлені на рис. 2.1.



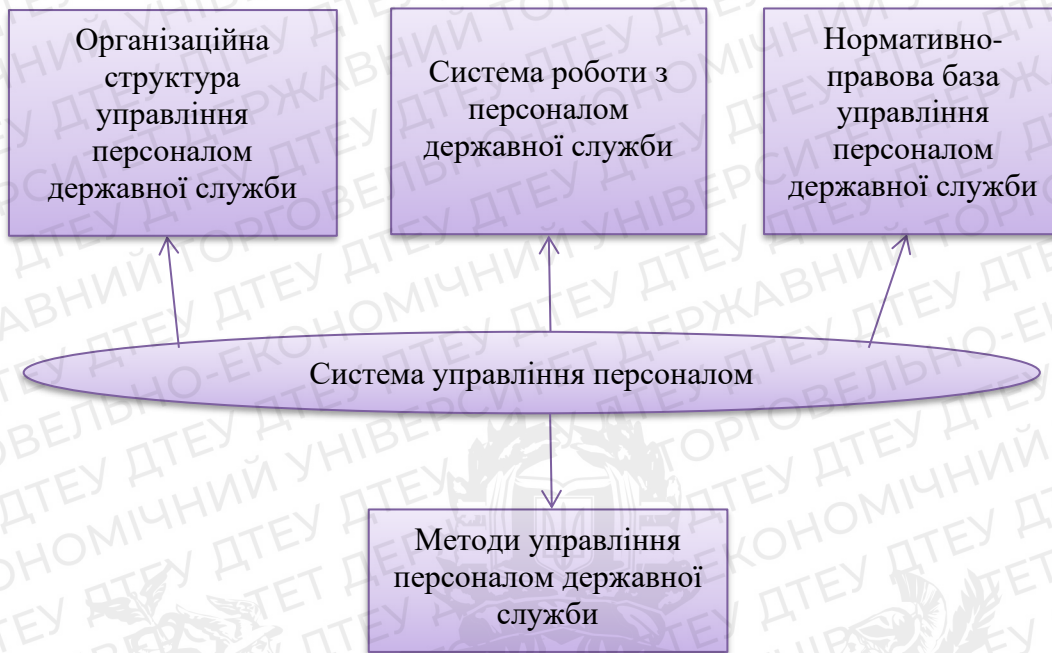


Рис. 2.1. Оптимізована система управління персоналом у сфері державної служби

Джерело: розроблено автором за інформацією [17, 18, 19]

Для того, аби перейти до способів оптимізації системи управління персоналом, варто згадати принципи, на які спирається відповідна система управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Принципи оптимізації системи управління персоналом

Принцип	Властивості
Оптимальність	Багатоваріантність та вибір найоптимальнішого варіанту
Адаптивність	Пристосування системи управління персоналом до умов, що постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками органів публічної влади на різних рівнях управління персоналом
Концентрація	Концентрація уваги в процесі здійснення управління персоналом на вирішенні поставлених перед установою завдань
Розстановка кадрів	Відповідність персоналу його кваліфікації та здібностям, потребам та інтересам установи

Джерело: розроблено автором за інформацією [19, 20, 21]

Відповідно, можна перейти до трьох найбільш дієвих способів оптимізації системи управління персоналом (рис. 2.2).

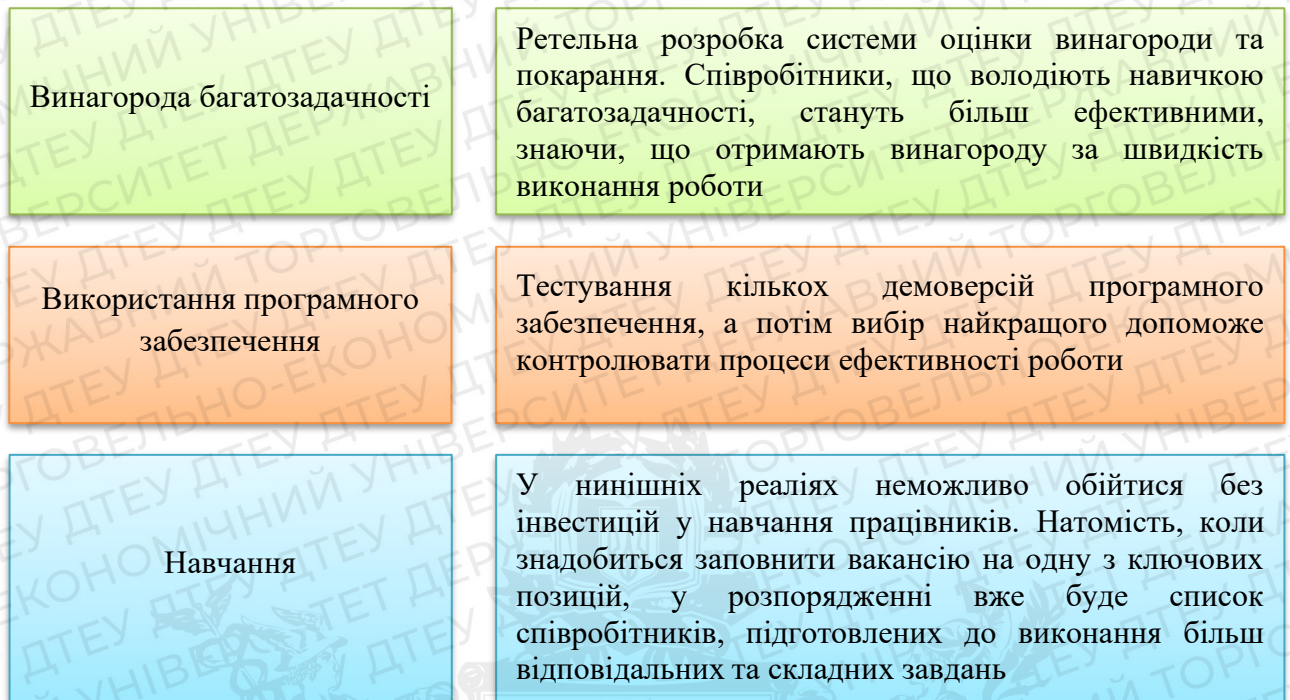


Рис. 2.2. Найбільш дієві способи оптимізації системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором за інформацією [21, 22, 23]

На наш погляд, те, що вимагає уваги в управлінні персоналом у сфері державної служби України, пов'язано з відсутністю чіткого розподілу політичних та адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрного зростання, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання.

Нинішня ситуація кадрової політики в Україні характеризується низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю й корумпованістю керівного персоналу [24].

В нових умовах працівники служб управління персоналом повинні відповідати наступним умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються в країні та за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці.

Враховуючи кращі світові практики та стандарти, модернізація системи державної служби є одним з найважливіших завдань реформування державного управління в Україні. У цьому разі необхідною умовою є створення таких



служб управління персоналом, які могли б керувати організацією й створювати банк даних про психологічні типи фахівців. Здійснення вказаних напрямків системи управління персоналом слугуватиме створенню в Україні стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, спроможної ефективно та результативно формулювати політику держави стосовно розвитку суспільних відносин [25, 26].

Отже, головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання персоналу всіх трудових ресурсів України.

Практичне втілення кадрова політика держави знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Таким чином, структура оптимізованої системи управління персоналом в органах публічної влади має наступні складові: змінену організаційну структуру управління персоналом державної службови, удосконалену систему управління персоналом державної служби та нормативно-правову базу з питань управління персоналом, новітні підходи до управління персоналом державної служби; досліджувані принципи, основні завдання та методи системи управління персоналом.

Оптимізація системи управління персоналом в органах публічної влади потребує вирішення основних проблем, пов'язаних з відбором персоналу, кар'єрним зростанням, нечітким розподілом державних посад, непослідовністю стандартів оцінювання та заохочення.

З метою формування ефективної державної політики соціального розвитку в Україні можна запропонувати створити службу управління персоналом, яка одночасно може здійснювати управління організацією, створюючи базу даних психологічних типів працівників; розробляти новий мотиваційний механізм, який забезпечуватиме прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок шляхом підвищення рівня його професійної компетентності.

## 2.2. Модернізація технологій управління персоналом в органах публічної влади

На сьогодні персонал виступає одним з першоджерел розвитку економіки, відображаючи реальне підвищення ролі людського фактора в економічній діяльності, посилення залежності її галузей від якості, мотивації та характеру використання роботи персоналу. В економіці розвинутих країн світу це простежується, з одного боку, в підвищенні вимог до кваліфікованого персоналу, з іншого – у збільшенні витрат на розвиток людського капіталу з боку державного та приватного секторів. Тому управління персоналом є об'єктивним процесом, що завдяки якісним і своєчасним управлінським діям забезпечує успіх організації на ринку праці [26].

Перш, ніж переходити до аналізу зарубіжного досвіду модернізації технологій управління персоналом, варто розглянути самі технології (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Характеристика технологій управління персоналом

Технології управління персоналом	Характерні риси
Кадрові технології	Професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які: 1) забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності; 2) використовуються постійно в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень по відношенню до персоналу; 3) розробляються на підприємстві й здебільшого мають традиційні форми.
Персонал-технології	Сукупність методів управління персоналом які: 1) орієнтовані на удосконалення; 2) використовуються переважно у конкретній ситуації й реалізуються через консультаційний процес; 3) розробляються поза підприємством і адаптуються до його культури й відповідно до вимог практичної результативності.

Джерело: розроблено автором за інформацією [27, 28, 29, 30]

Так, залежно від темпів створення організаційно-економічних передумов стосовно підвищення якості потенціалу трудового колективу відбувається процес збільшення рівня конкурентоспроможності країни. Досвід зарубіжних країн світу й розвиток інформаційно-комунікаційних технологій,



трансформуючи знання в інформацію, надають можливості ефективно запроваджувати технологічні нововведення. Варто вказати, що швидка зміна технологій, впровадження нових підходів до управління персоналом вимагає постійної перекваліфікації персоналу, оволодіння новими навичками. Зростаючі темпи змін в економіці та гнучкість ринку праці породжують потребу у зміні роботи і навіть професії. А це дедалі більше потребує переходу від традиційної форми зайнятості до використання гнучких та інноваційних технологій в процесі професійного навчання. Особливо це стосується організації процесу навчання непрацюючої частини населення задля підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку праці [26, 27, 28].

Не без уваги залишається й досвід Швеції в рамках розробки загальнонаціональної системи заходів щодо створення нових робочих місць із забезпеченням систематизації обліку вакансій та організації підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації вивільнених працівників. Тут інноваційні технології освітнього процесу забезпечують зростання продуктивності праці шляхом підвищення рівня професійної компетентності персоналу. У Швеції на законодавчому рівні закріплена норма надання оплачуваної відпустки за навчанням. А це свідчить про посилення уваги з боку держави до систематичного підвищення рівня професійної компетентності економічно активного населення.

Враховуючи досвід Японії, модернізація технологій управління персоналом свідчить про доцільність застосування таких форм, як організація навчання працівників, часткове покриття витрат роботодавцям на проведення професійної підготовки на виробництві або виплату дотацій тим, хто надає можливість своїм працівникам підвищувати рівень професійної компетентності на спеціальних курсах підготовки, організованих органами публічної влади. Участь держави в регулюванні ситуації на ринку праці проявляється також через організацію державних бюро по забезпеченню зайнятості, які сприяють працевлаштуванню незайнятого населення. Організації із забезпечення зайнятості населення, відділи працевлаштування випускників закладів вищої

освіти надають профорієнтаційні послуги випускникам закладів середньої освіти і сприяють їм у пошуках роботи.

Слід також врахувати досвід Польщі в напрямку розробки та застосування інструментарію протидії зростанню безробіття. Тут важливо здійснювати «витратні програми», що забезпечують реалізацію програм підтримки зайнятості та професійної активізації зайнятої частини населення. Такими програмами передбачається поширення активних форм протидії безробіттю. Це: громадські роботи; відшкодування страхових внесків роботодавцю у випадку працевлаштування ним безробітного; надання кредитів задля створення нових робочих місць на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності й започаткування власної справи безробітним; перепідготовка зайнятої частини населення; спеціальні програми для тривало безробітних осіб; надання субсидій для випускників курсів перепідготовки; виплата стипендії випускникам, що продовжують навчатися в регіонах з високим рівнем структурного безробіття.

На сьогодні в Україні постає питання створити єдину кваліфікаційну рамку для вищої та професійно-технічної освіти. Відсутність цієї рамки слугує фактором гальмування розвитку сучасної системи освіти в Україні та невідповідності між розвитком ринку праці й ринку освітніх послуг. Тому поняття компетенції має носити центральний характер в основі навчального процесу, а досвід Франції, Німеччини та Польщі має покластися в основу реформування системи професійно-технічної та вищої освіти України, де в основі розробки стандартів на певні професії, спеціальності та види робіт має лежати фактор професійної компетентності [29].

Основними перешкодами широкого впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу варто вважати: неохоче вкладення роботодавцями інвестицій в людський капітал, так як працівники, що одержали підготовку, матимуть можливість змінити місце роботи, і, тим самим, слугуватимуть втратою підприємством своїх коштів; відсутність у роботодавця достатніх коштів проводити професійне навчання; відсутність мотивації у



персоналу підвищувати рівень своєї професійної компетентності у зв'язку з невідповідністю останньої нарахованій заробітній платі [27, 28].

Поліпшення рівня професійної компетентності персоналу має здійснюватись за двома основними напрямками: підвищення ефективності підготовки персоналу (змісту, форм та методів навчання) й створення організаційних структур, забезпечуючих розвиток професійного навчання персоналу. Навички розвинених країн, зокрема Великобританії та США, свідчать про доцільність ухвалення в Україні Закону України «Про професійне навчання кадрів на виробництві». Це можна трактувати як: необхідність врегулювати питання, що пов'язані з розробкою ефективного механізму стимулювання персоналу підприємств, установ та організацій в безперервному вдосконаленні своїх знань, а також набуття вмінь та навичок; надання податкових пільг і дотацій роботодавцям, які проводять професійне навчання свого персоналу [29, 30].

Створення ефективної системи управління персоналом потребує, щоб кожне підприємство, установа чи організація використовували власний досвід роботи зі своїм персоналом, вносили корективи й удосконалювали діяльність персоналу на кожному етапі розвитку суспільства, вивчали та застосовували практику українських і зарубіжних інститутів [30].

Таким чином, забезпечення ефективності функціонування системи управління персоналом в органах публічної влади України потребує:

- проведення якісного аналізу і планування органами публічної влади персоналу;
- проведення аналізу робочих місць в органах публічної влади;
- визначення необхідних професійних якостей персоналу органів публічної влади;
- планування чисельності персоналу в органах публічної влади й видатків на їх персонал;
- розробки та реалізації ефективних програм залучення персоналу до органів публічної влади.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з проведеного нами дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом в органах публічної влади водночас є і наукою, і мистецтвом управління людьми в умовах їх професійно-трудової діяльності, а також цілісною системою принципів, методів і механізмів раціонального підбору і комплектування, розвитку й мотивації та ефективного використання здібностей, навиків та інтелектуального потенціалу працівників. Відповідно, технологією управління персоналом є сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містять вимоги стосовно рівня кваліфікації персоналу та опис методів отримання і перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища та стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей організації. Водночас, технологія управління персоналом – це інструментальний засіб управлінців, які вони використовують з метою організації і впорядкування роботи працівників. Еволюція систем управління персоналом характеризується широким спектром підходів, пов'язаних із здійсненням управлінського впливу на працівників та представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями.

2. Сьогодні системи управління персоналом більшості державних установ не відповідають вимогам часу, що спричинило певні негативні наслідки. Адже від стилю, форми та методів управління персоналом залежить ефективність діяльності органів публічної влади. Тому для вдосконалення й модернізації системи управління персоналом державних органів необхідно запозичувати передовий досвід закордонного управління персоналом з метою формування ефективного робочого колективу, який досяг якісних результатів роботи завдяки високій мотивації та професіоналізму. Це: реалізація організаційно-правових положень управління персоналом; розвиток демократичних засад управління та участі державних службовців у самоуправлінні й визначенні



умов професійно-трудової діяльності; використання системи стимулювання «результативність і досягнення».

3. Згідно із зарубіжним досвідом управління персоналом органів публічної влади слід враховувати способи та прийоми застосування інноваційних методів та технологій, спрямованих на посилення адаптованості кваліфікованого персоналу до вимог сучасного ринку праці. Так, досвід розвинених країн світу необхідно адаптувати до українських реалій з урахуванням багаторічного українського досвіду, менталітету, способу життя, історичного розвитку та особливостей соціально-економічних умов України. Цьому сприяє продумана та ефективна система управління персоналом, розкриття потенціалу усіх співробітників як професійних і досвідчених спеціалістів, підвищення ефективності їх роботи, підвищення рівня корпоративної культури та якості прийняття управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 4 типи керівника за Адізесом. Як знайти підхід до кожного? URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2019/05/16/4-typy-kerivnyka-za-adizesom-yak-znajty-pidhid-do-kozhnogo/> (дата звернення: 03.01.2023).
2. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.01.2023).
3. Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 01.06.2022 № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text> (дата звернення: 08.01.2023).
4. Про затвердження Змін до Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.04.2018 № 77. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0519-18#Text> (дата звернення: 08.01.2023).
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2016, № 4, ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 13.01.2023).
6. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 13.01.2023).
7. Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0>



%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/rtspk-zvit-2021.pdf (дата звернення 13.01.2023).

8. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення 13.01.2023).

9. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 14.01.2023).

10. Волощук К. Б., Волощук Ю. О. Формування, оцінка і розширення можливостей зростання рівня людського капіталу. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 46-54. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/451/438> (дата звернення 14.01.2023).

11. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. Ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf) (дата звернення 14.01.2023).

12. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 14.01.2023).

13. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 20-21, ст. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 16.01.2023).

14. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки*

*Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf> (дата звернення 16.01.2023).

15. Дацій О. І. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2021. № 17. С. 71-76. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7586&i=11> (дата звернення 16.01.2023).

16. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення 16.01.2023).

17. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. №8. С. 6-14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> (дата звернення 17.01.2023).

18. Сергієнко Л. В., Крикун О. Д., Петрик С. М. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1530> (дата звернення 17.01.2023).

19. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf) (дата звернення 17.01.2023).

20. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 4. С. 124-133. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-stanovlennya-teoriyi-upravlinnya-personalom-v-organah-derzhavnoyi-vladi/viewer> (дата звернення 17.01.2023).

21. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування» /за



заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%201.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%201.pdf) (дата звернення 21.01.2023).

22. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 3. № 84. С. 202-205. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246467> (дата звернення: 21.01.2023).

23. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf) (дата звернення 21.01.2023).

24. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: Роз'яснення Мін'юсту України від 12.04.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11> (дата звернення: 21.01.2023).

25. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст. 2056 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 23.01.2023).

26. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(56). С. 183-191. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/20315/19100> (дата звернення: 23.01.2023).

27. Бутас В. В., Бутас В. В., Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2(8). С. 48-54. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/140/123> (дата звернення 23.01.2023).

28. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16).





## АНОТАЦІЯ

**Перог Я.С. Технології управління персоналом в органах публічної влади.** Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено недоліки діючих на сьогоднішній день технологій управління персоналом в органах публічної влади. Проаналізовано шляхи впровадження більш сучасних технологій на основі аналізу іноземного досвіду управління. Викладено пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом шляхом збільшення досвідчених фахівців, вкладення ресурсів у їх розвиток і підвищення якості прийняття управлінських рішень.

*Ключові слова:* технології управління персоналом, концепції, основні положення, модернізація.

## SUMMARY

**Peroh Y.S. Personnel management technologies in public authorities.** Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualifying work highlights the shortcomings of the current personnel management technologies in public authorities. The ways of introducing more modern technologies based on the generalization of foreign management experience are analyzed. The proposals for improving the personnel management system by increasing the number of experienced specialists, investing resources in their development and improving the quality of managerial decision-making are presented.

*Key words:* personnel management technologies, concepts, basic provisions, modernization.



## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу

Перог Яни Сергіївни на тему:

**«Технології управління персоналом в органах публічної влади»**

виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

у Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена питанням технологій управління персоналом в органах публічної влади, новітнім концепціям управління персоналом та втіленню сучасних технологій управління на прикладі Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), яке є прикладом успішного впровадження сучасних технологій управління персоналом.

У процесі роботи автором використовувалися методи аналізу, порівняння та графічні методи, які дали змогу отримати синтезоване уявлення про об'єкт і водночас наочно показати його складові.

Метою дослідження є аналіз проблем управління персоналом в організаціях державного сектору. Робота складається зі вступу, двох розділів які мають по два підрозділи, висновків та пропозицій, переліку посилань на використані інформаційні джерела.

Перший розділ характеризує основні існуючі положення щодо управління персоналом, їх недоліки та переваги, а також дієвість і шляхи вдосконалення.

У другому розділі розглянуто новий погляд на роботу державної служби та надано пропозиції щодо підвищення кваліфікації державних службовців в НАДС.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані в освітній діяльності, а також в практичній діяльності органів публічної влади, зокрема Національного агентства України з питань державної служби, з метою вдосконалення та впровадження більш сучасних методів управління.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на оцінку «відмінно», а її автор Перог Яна Сергіївна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

Рецензент

Голова правління кредитної спілки  
«Профспілкова скарбниця»



Т.М. Орисенко

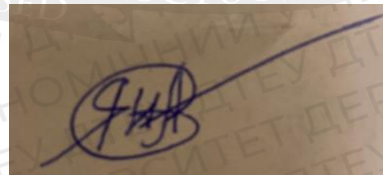


Завідувачу кафедри публічного управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Перог Яна Сергіївна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Технології управління персоналом в органах публічної влади» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.



«31» січня 2023 року

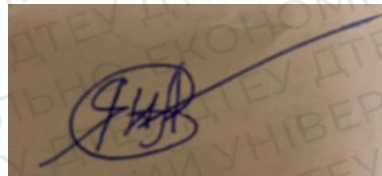
\_\_\_\_\_ (підпис)

## Згода

Я, Перог Яна Сергіївна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Технології управління персоналом в органах публічної влади” несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.



«31» січня 2023 року

Підпис

(Перог Я.С.)

Прізвище, ініціали