

1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки

*назва кафедри*

професор Сокольська Т.В.

*підпис, вчене звання, прізвище, ініціали*

« 20 » листопада 2023 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Виконала: Михайлюк Яна Михайлівна

*прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Керівник: доцент Панасюк Вікторія Іллівна

*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Рецензент: доцент Герасименко Ірина Олександрівна

*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Я, Михайлюк Яна Михайлівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2023 р.

## РЕФЕРАТ

**Михайлюк Яна Михайлівна «Удосконалення механізму управління персоналом в органах публічної влади (за матеріалами Вінницької міської ради)»**

В роботі досліджено особливості механізму управління персоналом в органах публічного управління та запропоновано шляхи вдосконалення процесу управління персоналом в досліджуваному органі публічної влади.

Виявлено проблематику функціонування системи підвищення кваліфікації керівників органів влади; відсутність ефективних механізмів їх мотивації до удосконалення рівня професійної компетентності; формулювання навчальних потреб за підходами, котрі не забезпечують об'єктивності та достовірності його результатів; невідповідність розміру фінансування; невисокий рівень використання результатів науково-дослідних робіт в прийнятті рішень стосовно вдосконалення системи; нормативно-правова неврегульованість питань її функціонування і розвитку залежно від потреб державного управління; низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і коучингів; неналежний рівень обізнаності фахівців служб управління персоналом з питань розвитку професійної компетентності кадрів; упущення контролю за використанням результатів навчання в професійній діяльності.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій із вдосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади в контексті запровадження інноваційних технологій та підвищення спроможності служб управління персоналом в раціональній організації кадрової роботи.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення чинного законодавства в сфері державного управління, розроблення програм та рекомендацій щодо підвищення рівня професійної правосвідомості, професійної етики, приділення більшої уваги моральному та психологічному вихованню посадових осіб, регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації, занять, практична робота з психологом, створення більш сприятливих умов праці та стимулювання за проявлені успіхи (нормований робочий день, підвищення заробітної плати) сприятиме підвищенню професійної етики посадових осіб.

Кваліфікаційна робота магістра містить 105 сторінок, 6 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 65 найменувань, 1 додаток.

**Ключові слова:** управління персоналом, механізми управління персоналом, органи публічної влади, процес управління персоналом, професійні компетентності.

## ANNOTATION

Mykhailiuk Yana Mykhailivna "Improving the personnel management mechanism in public authorities (based on the materials of the Vinnytsia City Council)"

The basic concepts of the work examines are the peculiarities of the personnel management mechanism in public administration bodies and suggests ways to improve the personnel management process in the public authority under investigation.

The problems of the functioning of the system of improving the qualifications of the heads of government bodies have been identified; lack of effective mechanisms to motivate them to improve the level of professional competence; formulation of educational needs using approaches that do not ensure the objectivity and reliability of its results; inconsistency in the amount of funding; low level of use of the results of research works in decision-making regarding the improvement of the system; regulatory and legal unsettled issues of its functioning and development depending on the needs of state administration; low level of use of distance learning, mentoring and coaching; inadequate level of awareness of specialists of personnel management services regarding the development of professional competence of personnel; failure to monitor the use of learning outcomes in professional activities.

The practical significance of the research results lies in the creation of practical recommendations for improving personnel management mechanisms for public authorities in the context of introducing innovative technologies and increasing the capacity of personnel management services in the rational organization of personnel work.

Recommendations have been developed on improving the current legislation in the field of public administration, developing programs and recommendations on increasing the level of professional legal awareness, professional ethics, paying more attention to the moral and psychological education of officials, regular training courses, classes, practical work with a psychologist, creating more favorable working conditions and incentives for demonstrated success (standardized working hours, salary increases) will contribute to increasing the professional ethics of officials.

The master's thesis contains 105 pages, 6 tables, 5 figures, a list of used sources of 65 names, 1 appendix.

Keywords: personnel management, personnel management mechanisms, public authorities, personnel management process, professional competencies.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ...	10
1.1. Сутність та складові механізму управління персоналом в органах публічної влади.....	10
1.2. Принципи та функції управління персоналом в органах публічної влади.....	21
1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічної влади.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	40
2.1. Моніторинг системи управління персоналом Вінницької міської ради.....	40
2.2. Практика підвищенні рівня професійної компетентності та відбору на посади публічних службовців.....	48
2.3. Результати оцінювання службової діяльності посадових осіб органу публічної влади.....	59
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ...	69
3.1. Впровадження інноваційних складових механізму управління персоналом в системі публічної служби.....	69
3.2. Міжнародна практика підвищенні якості управління персоналом в системі публічної служби.....	79
Висновки до розділу 3 .....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	95
ДОДАТОК А .....	101

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Атлант, Одеса. 2013. 427 с.
2. Нижник Н.Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. *Теорія та практика державної служби: Науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 8 листопада 2013 року. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2013. с.7-10.
3. Мальська М.П., Бордун О.Ю. та Жук І.З. *Управління персоналом в туризмі: теорія та практика*. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2013. 232 с.
4. Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби. Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. Одеса, ОРІДУ НАДУ. 2012. № 2 (42).С. 344-349.
5. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.01. Київ. 2019. 415 с.
6. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2006. 308 с.
8. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
11. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003.
13. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
14. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
15. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
16. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116-120.
17. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
18. Управління персоналом: підручник / за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
19. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.- метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

20. Палійчук Є.С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>

21. Сурмін Ю.П. Бакуменко В.Д. Михненко А.М та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.:НАДУ, 2010. 820 с.

22. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

23. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017.№ 12. С. 174-177.

24. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>

25. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

26. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.

27. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

28. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред.С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

29. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. К. : Академвидав, 2003. 464 с.

30.Мохова Ю.Л., Сабадаж Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.

31.Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 185-191.

32. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf)

33. Пашко Л.А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>.

34. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.

35. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

36. Никифороенко В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2- ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

37. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 223 с.

38. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового

потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравелла, 2019. 293 с.

39. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін / за заг. ред. І. В. Розпутенка : зб. наук. праць. К. : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.

40. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.

41. Вінницька міська рада. Сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/>

42. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 128-132.

43. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

44. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.

45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Постановами КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

46. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Зі змінами від 24.11.2021, № 1150-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

47. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Авт.кол. С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, та ін.. Дніпро ГРАНІ 2019. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

48. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493–ІІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

49. Круглова А. Є. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та установ виконання покарань: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2016. 277 с.

50. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

51. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: Навч. посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278с.

52. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. 2015. Вип. 43. С.295–361.

53. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3- те вид., переробл. та допов. К.: Атіка, 2009.

54. Kryvtsova, O., Panchenko, H., Symonenko, L., Yakobchuk, V., Sorokina, N. and Chernysh, V., 2022. Humanization of the educational process of professional training of civil servants as a methodological basis for improving the humanresources potential of the civil service of Ukraine and the EU experience. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, [online] 12(1), XXV, pp.41-46. URL: <http://www.magnanimitas.cz/12-01-xxv>

55. Lapuente, V. and Walle, S., 2020. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance: An International Journal Of Policy, Administration, And Institutions*, 3, pp.461-475. URL: <https://doi.org/10.1111/gove.12502>.

56. LEX: сучасна онлайн-платформа, 2022. *Ремонт української бюрократії. Куди рухається реформа державного управління?* URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/remont-ukrayinskoyi-byurokratiyi-kudy-ruhayetsya-reforma-derzhavnogo-upravlinnya/>

57. Melnik, V., 2020m. Some aspects of personnel management in public authorities. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди*: [online] *Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту)*. Одеса, Україна, 9 жовтня 2020 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua\\_25.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf)

58. Scottish Government, 2011. *Commission on the future delivery of public services*. URL: <https://www.gov.scot/publications/commission-future-delivery-public-services/>

59. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, 2022. *The Civil Service system in Poland. Civil Service*. URL: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>

60. Ортинський В., Кісіль З., Ковалів М. Управління в органах виконавчої влади: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2008. 295 с.

61. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>.

62. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. К. Знання, 2005. С. 355.

63. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державнеуправління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>

64. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. *Вісник УАДУ*. 2001. № 4. С. 380–385.

65. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник НАДУ*. 2015. № 3. С. 78–83.