

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту  
*Товбуєса на вакансії кафедре*  
*Економічного управління, адміні-*  
*стрування та міжнародної економіки*

*Р.Р.Р.* назва кафедри  
*доцент Попович В.У.*  
підпис, вчене звання, прізвище, ініціали

« 2 » листопада 2020 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### «ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Виконав(ла) Якубовська Тетяна Василівна *Т.Т.Т.*

прізвище, ім'я, по батькові, підпис

Керівник професор Даниленко А.С. *А.С.*

вчене звання, прізвище, ініціали підпис

Рецензент доцент Артимонова І.В. *І.В.*

вчене звання, прізвище, ініціали підпис

Біла Церква 2020

## РЕФЕРАТ

### **Якубовська Тетяна Василівна. «Особливості реалізації кадрової політики в органах державної влади»**

Досліджено розвиток теоретичних та науково-методичних положень реалізації державної кадрової політики в органах державної влади України у контексті реформування та модернізації державного управління.

Теоретичною й методичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, макроекономіки, теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які стосуються вдосконалення механізму реалізації кадрової політики. Використання формально-логічного методу дозволило визначити, уточнювати і доповнювати окремі поняття категорії і тим самим впорядкувати понятійно-категоріальний апарат.

Виявлено, значну роль професійних кадрів в розвинених країнах в умовах запровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація персоналу органів державного управління та здатність до швидкого опанування знань і формування вмій значною мірою впливають на проведення та якісні результати реформ.

Зроблено висновок, що формування та розвиток високої кваліфікації корпусу державних службовців можливо досягти за умови системної, комплексної і дієвої кадрової політики держави.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій реалізації кадрової політики органів державної влади при розробці державних і галузевих стратегічних програмних документів.

Кваліфікаційна робота магістра містить 136 сторінок, 12 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел із 77 найменувань, 1 додатку.

**Ключові слова:** реалізації кадрової політики, політика в органах державної влади, визначити поняття кадрової політики; моніторинг реалізації кадрової політики, управлінні персоналом.

## ANNOTATION

Yakubovska Tetyana Vasylivna. "Features of the implementation of personnel policy in public authorities"

It has been investigated the development of theoretical and scientific-methodical provisions of realization of the state personnel policy in the bodies of state power of Ukraine in the context of reforming and modernization of public administration/

The theoretical and methodological basis of qualification work are the fundamental provisions of economic theory, macroeconomics, management theory, the work of domestic and foreign scientists, which relate to improving the mechanism of personnel policy. The use of the formal-logical method allowed to define, specify and supplement certain concepts of the category and thus to organize the conceptual-categorical apparatus.

The significant role of professional staff in developed countries in terms of changes and innovations is revealed. It is the qualification of public administration staff and the ability to quickly acquire knowledge and develop skills that significantly influence the implementation and quality of reform results.

It is concluded that the formation and development of highly qualified civil servants can be achieved under the condition of a systematic, comprehensive and effective personnel policy of the state.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using theoretical and methodological developments and practical recommendations for the implementation of personnel policy of public authorities in the development of state and sectoral strategic program documents.

The master's qualification work contains 136 pages, 12 tables, 17 figures, the list of the used sources from 77 names, 1 appendix.

**Key words:** implementation of personnel policy, policy in public authorities, define the concept of personnel policy; monitoring the implementation of personnel policy, personnel management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	10
1.1. Сутність процесу управління кадрами.....	10
1.2. Особливості управління кадрами на державній службі.....	28
1.3. Мотиваційний механізм кадрового управління в органах державної влади.....	39
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	45
2.1. Реалізація кадрової політики відділом освіти і науки Таращанської районної державної адміністрації .....	45
2.2. Особливості оцінки кадрової політики в органах державної влади..	51
2.3. Моніторинг реалізації кадрової політики у відділах Таращанської районної державної адміністрації.....	57
Висновки до розділу 2 .....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	76
3.1 Реформування кадрової політики в сфері державної служби.....	76
3.2. Досвід мотивації праці в управлінні персоналом .....	87
3.3. Пропозиції удосконалення системи кадрового управління в органах державної влади .....	97
Висновки до розділу 3 .....	111
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ .....	115
Додаток .....	125

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення 21.02.2020. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 11.09.2020)
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20200101> (дата звернення 24.09.2020)
3. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278/2004. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/278/2004> (дата звернення 10.10.2020)
4. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А": Постанова Кабінету Міністрів України від 22. 07. 2016 р. № 448-2016-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%25D0%25BF> (дата звернення 03.10.2020)
5. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 06.04.2016 р. № z0647-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16?lang=ru> (дата звернення 03.10.2020)
6. Про затвердження методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 20.07.2012 р. № v0148859-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12/ed20120720/cony> (дата звернення 14.10.2020)

7. Абрамов В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: дослідницькі та інноваційні процеси в державній службі. Київ: КНЕУ, 2005. – 178 с.

8. Авер'янов В. Виконавча влада і адміністративне право. URL: <http://uristinfo.net/adminpravo/2-2010-12-16-12-41-31.html?attempt=1>

(дата звернення: 19.10.2020)

9. Авер'янов В. Дискусійні питання законодавчого регулювання державної служби в Україні. Вісник державної служби України. Вісник державної служби України. 2005. №3 С. 7-11.

10. Акімов О. О. Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування. *Державне управління теорія та практика*.

URL: <http://www/academy.gov.ua/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/02-AKIMOV.pdf/> (дата звернення: 11.10.2020)

11. Біла О. В. Реформування державної антикорупційної політики: мета та шляхи реалізації. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/content/reformuvannya-antykorupciynoi-polityky-derzhavy-meta-ta-shlyahy-realizacii.html> (дата звернення 19.10.2020)

12. Біла Л. Р., Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні. URL:

[http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3805/Bila\\_Tiunova\\_Publ\\_slujba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3805/Bila_Tiunova_Publ_slujba.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення 19.10.2020)

13. Васіна А. Ю. Мельник А. Ф. Оболонський О. Ю. Державне управління. К.: Знання. 2009. 582 с.

14. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія. - К.: НАДУ, 2008. 334 с.

15. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. 2011. 72 с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/9fc4fff6-ccc5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/9fc4fff6-ccc5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf) (дата звернення 12.10.2020)

17. Володина Н. А. Модель компетенцій — это не сложно. URL: [http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr\\_1216725815.pdf](http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf) (дата звернення 19.10.2020)

18. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. URL: [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_booklibrary&task=view&id=1359&catid=0&Itemid=0](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=1359&catid=0&Itemid=0) (дата звернення 04.10.2020)

19. Газізов М. М. Гошовська В. А. Босак О. З. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень. К.: НАДУ, 2010. – 88 с.

20. Гацько А. С. Правові основи формування іміджу державного службовця. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4064/1/16.pdf> (дата звернення: 16.10.2020)

21. Гайдученко С. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/03.pdf> (дата звернення 07.10.2020)

22. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні. 2009.– 244 с.

23. Загородюк С. В., Ковбасюк Ю. В., Крайнік П. І., Дейнег Х. М. Світові моделі державного управління: досвід для України. НАДУ. 2012. – 612 с.

24. Задорожна С. М., Чабак Л. А. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах. Чернігів: ЦППК, 2009. 14 с.

25. Карпа М. Компетенція посадових осіб місцевого самоврядування: особливості визначення.

URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018\\_01\(36\)/19.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_01(36)/19.pdf) (дата звернення 02.10.2020)

26. Ковбасюк Ю. В., Оболонський О. Ю., Серьогін С. М. Державна служба. Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

27. Колобов Ю. В. Державна служба як чинник забезпечення ефективності функціонування виконавчої влади в Україні. Київ. 2013. 20 с.

28. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. URL: <http://www.disslib.org/zv-jazky-z-hromadskistju-u-formuvanni-imidzhu-orhaniv-derzhavnoho-upravlinnja.html> (дата звернення 09.10.2020)

29. Ксенофонтowa X. З. Компетенции управленческого персонала. Креативная экономика. 2009. Том 3. № 9. С. 86-90.

30. Клочков А. К. КPI и мотивация персонала. 2010. С. 103. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (дата звернення 29.10.2020)

31. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (31 травня. 2006 р., Київ). НАДУ, 2006. Т. 1. С. 377-378.

32. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців. URL: <http://www.disslib.org/teoria-ta-metodolohia-fakhovoyi-pidhotovky-derzhavnykh-sluzhbovtsiv.html> (дата звернення 23.10.2020)

33. Мельничук Я. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. *Наукова думка*. 2011. №1. С. 40-41.

34. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. «Магістр». 2010. №2 (40). С. 1-8.

35. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Avioreferat/29513e0f-df07-4ee6-baca-3813a409ea0d.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avioreferat/29513e0f-df07-4ee6-baca-3813a409ea0d.pdf) (дата звернення 02.10.2020)

36. Озірська С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: науково-аналітичне дослідження. УАДУ, 1999. 168 с.



37. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 25.
38. Олуйко. В. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві. *Управління сучасним містом*. 2004. - №7-9 (15). С. 64-70.
39. Охотський Е. В. Государственная служба: теория и организация. URL: <http://www.libex.ru/detail/book728303.html> (дата звернення 12.10.2020)
40. Ободкова Е. А. Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента. Омск: Научный вестник. 2011. С. 140-143.
41. Оболенський О.Ю. Державна служба.  
URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/> (дата звернення 05.10.2020)
42. Оболонский А. В. Государственная служба: комплексный подход. М.: Издательство «Дело». 2009. 512 с.
43. Папкова О. В. Деловые коммуникации: Учебник. М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М. 2016. 160 с.
44. Петренко О. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні: дис. канд. наук з держ. упр. Київ. 2008. – 181 с.
45. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. 2018. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/7df1527a-9c85-4673-a1cf-379ec5f29214.pdf> (дата звернення 02.10.2020)
46. Потемкина Ю. С. Ответственность как элемент профессиональной способности государственного. 2013. №2. С. 81-95. URL: <http://www.pa-academy.kz/images/%E2%84%962-2013/%20Regional%20Hub.pdf> (дата звернення 13.10.2020)
47. Потьомкіна Ю. С. Теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій державних службовців у процесі реалізації державно-службових

48. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. канд. юрид. Наук. Одеса. 2008. - 238 с.

49. Публічна служба в модерній державі: матеріали науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю державної служби України. 2018. URL: <http://ipk.edu.ua/library/vidperiod/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення 13.10.2020)

50. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. URL: [www.guds.gov.ua/control/uk/publish/](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/) (дата звернення 15.10.2020)

51. Тимошук В. П., Школик А. М. Публічна служба: зарубіжний досвід та пропозиції для України. – К.: Конус. 2007. – 735 с.

52. Шикарева Е. Е. Имидж государственного служащего: основные характеристики, классификация, этапы реформирования. 2011. № 4. С. 82-93.

53. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. URL: [http://infotour.in.ua/schekin\\_pkm.htm](http://infotour.in.ua/schekin_pkm.htm) (дата звернення 13.10.2020)

54. Яцюк В. А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект. URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%D0%92%D0%90.S](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%D0%92%D0%90.S) (дата звернення 21.10.2020)

55. Alberta Public Service Competency Model, Government of Alberta: Corporate Human Resources. URL: <http://www.chr.alberta.ca/?file=learning/competencies/apscomp/aps-competencies> (дата звернення 01.10.2020)

56. Aimé P., Berthé T., Froment B., Grosmaire A.-M. et etc. Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherché en vue de l'optimisation des fonctions de support. Paris : IGAENR, 2010. P. 3-21.

57. Bird S. M. Performance indicators: good, bad, and ugly // *Journal of the Royal Statistical Society*. 2005. № 8. P. 12–18.
58. Bissessar A., Challenges of Competency Testing in a Divided Society, *Public Personnel Management*. 2010. № 2, P. 97–115.
59. Bouckaert G., Halligan J. *Managing Performance: international comparisons*. New York : Routledge. 2008. P. 5-11.
60. Building Leadership Capacity in the OPS, The Ontario Public Service Careers, URL: <http://www.gojobs.gov.on.ca/ExecLearnDevel.asp> (дата звернення 04.10.2020)
61. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // *Procedia Economics and Finance*. 2014. N 15. P. 162–168.
62. Clark G. *Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice*. London : Sage Publications, 2005. P. 318–341.
63. Coates G. En-trusting Appraisal to the Trust. *Gender, Work and Organisation*. 11(5), 2004. 18 p.
64. Gangani N., McLean G. and Braden A., A Competency-Based Human Resource Development strategy, *Performance Improvement Quarterly*. №.1. 2006. P. 127–139.
65. James Alston. 4 Types of Political Corruption// James Alston. URL: <https://www.houstoncrimedefense.com/4-types-of-political-corruption/>  
(дата звернення 04.10.2020)
66. Markus L., Cooper-Thomas H. and Allpress K., Confounded by Competencies: An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models, *New Zealand Journal of Psychology*. 2005 № 2, P. 3-17.
67. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 23. P. 982-985.
68. Nomden K. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne // *Eipascope*. 2000. № 1. P. 25-27.

69. Op de Beeck S., Hondeghem A., Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration, Public Management Institute Catholic University of Leuven, Belgium, IRSPM Confernece. 2010. P. 67-80.

70. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова и др. – М: ПРИОР, 1999.

71. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К; МАУП, 1999.

72. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту) [Електрон. ресурс]. – К. : НАДУ, 2012. – Режим доступу: [http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter-prezident/d\\_1.pdf](http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter-prezident/d_1.pdf).

73. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні [Електрон. ресурс] / Ю. В. Ковбасюк // Віче. – № 2. – К., 2011. – Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/2380/>

74. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електрон. ресурс] / І. М. Мельник // Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. – К., 2008. – № 1. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/melnik.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf).

75. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування/ Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції практика та досвід. —2017. — №12. — С.102-107.

76. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. – / В. Я. Малиновський. – Луцьк: РВВ «Вежа» , – 2000. – 325с.

77. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. / В. М. Олуйко. – К.: Наук. світ, 2001. – С. 21.