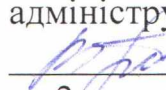



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки  
 д.е.н., проф. Сокольська Т.В.  
« 2 » листопада 2020 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему:  
**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА  
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ**  
(за матеріалами відділу освіти Білоцерківської РДА)

Виконала:  Бабенко Вікторія Василівна

Керівник:  доцент Арбузова Тетяна Василівна

Рецензент:  доцент  Артемюк Т.В.

## РЕФЕРАТ

### **Бабенко В.В. Управління розвитком кадрового потенціалу та формування кадрової політики публічної організації (за матеріалами відділу освіти Білоцерківської РДА)**

Досліджено теоретико-методичні аспекти дослідження кадрового потенціалу та формування кадрової політики публічної організації.

Використано методи аналізу та синтезу – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; метод індукції і дедукції – для одержання певних умовиводів виходячи з вивченої теоретичної бази та розширення знань; метод узагальнення, порівняння і систематизації – для визначення окремих ознак елементів, їх порівняння та зведення у певні групи; описовий метод – для проведення узагальнюючої характеристики організації; метод діагностування – для дослідження сучасного стану організації; таксономічного аналізу – при оцінюванні ефективності здійснення кадрової політики в досліджуваній організації; метод підрахунку ефективності – для дослідження доцільності нововведень та визначення їх результативності.

З'ясовано, що впродовж 2019 року відділом освіти, його структурними підрозділами та закладами освіти за активної підтримки Білоцерківської РДА проводилась робота та вживалися заходи щодо належного функціонування галузі освіти району, її подальшого розвитку. Фінансування галузі освіти Білоцерківського району здійснюється за рахунок коштів загального та спеціального фонду районного бюджету. Щорічно збільшується обсяг фінансування галузі. В 2019 році на утримання установ та закладів відділу освіти Білоцерківської районної адміністрації затверджено коштів по загальному фонду бюджету – 304 878 701 грн., по спеціальному фонду – 1 983 700 грн. Загалом видатки відділу освіти Білоцерківської районної державної адміністрації у 2019 році склали 93574,901 тис. грн. – це на 28,5 % більш ніж у 2018 році.

Зроблено висновок, що для покращення якості кадрової політики відділу освіти Білоцерківської РДА необхідно пройти курс тренінгу з теми «Демократична школа» двом працівникам управління освіти. Економія трудомісткості роботи складе 336 людино/годин, економія заробітної праці працівників, на яких покладені обов'язки організації та забезпечення впровадження даних нововведень складе 18549,82 грн. Керівництво очікує швидше, ефективніше, більш раціонально і правильно впровадити нову програму знань, а працівники завдяки тренінгу розширять власну компетенцію.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності місцевих органів державної влади.

Кваліфікаційна робота магістра містить 113 сторінок, 20 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 80 найменувань, 1 додаток.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, кадри, кадрова політика, система управління кадрами, Нова українська школа.



## ANNOTATION

### **Babenko V.V. Management of human resources development and formation of personnel policy of a public organization (according to the materials of the education department of Bila Tserkva RSA)**

It has been investigated the theoretical and methodological aspects of research of personnel potential and formation of personnel policy of public organization.

It has been used such the methods of analysis and synthesis - to determine the properties of individual elements and generalize them into one whole; method of induction and deduction - to obtain certain inferences based on the studied theoretical basis and expansion of knowledge; method of generalization, comparison and systematization - to determine the individual characteristics of the elements, their comparison and reduction into certain groups; descriptive method - to conduct a summary of the organization; method of diagnosis - to study the current state of the organization; taxonomic analysis - in assessing the effectiveness of personnel policy in the study organization; method of calculating efficiency - to study the feasibility of innovations and determine their effectiveness.

It was proved that during 2019 the department of education, its structural subdivisions and educational institutions with the active support of Bila Tserkva RSA carried out work and took measures for the proper functioning of the education sector of the district, its further development. Financing of the education sector of Bila Tserkva district is carried out at the expense of the general and special fund of the district budget. The amount of funding for the industry is increasing every year. In 2019, funds for the general fund of the budget - UAH 304,878,701, for the special fund - UAH 1,983,700 were approved for the maintenance of institutions and establishments of the education department of the Bila Tserkva district administration. In general, the expenditures of the Department of Education of the Bila Tserkva Regional State Administration in 2019 amounted to UAH 93,574,901 thousand - this is 28.5% more than in 2018.

It has been concluded that in order to improve the quality of personnel policy of the Department of Education of Bila Tserkva Regional State Administration, it is necessary to take a training course on "Democratic School" for two employees of the Department of Education. The savings in labor intensity will be 336 people / hours, the savings in wages of employees who are responsible for organizing and ensuring the implementation of these innovations will be 18549.82 UAH. Management expects to implement the new knowledge program faster, more efficiently, more rationally and correctly, and employees will expand their own competence through training.

The results can be used in the practical activity of local government.

Master's qualification work contains 113 pages, 20 tables, 7 drawings, a list of used sources of 80 titles, 1 application.

**Keywords:** executive authority, local state administration, management activities, information and analytical support.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та завдання управління розвитком кадрового потенціалу публічної організації .....	10
1.2. Методологічні засади стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації .....	17
1.3. Механізм управління кадровою політикою підприємства .....	28
Висновки до Розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	
2.1. Організаційно-управлінські засади функціонування відділу освіти Білоцерківської районної адміністрації .....	35
2.2. Аналіз роботи закладів освіти району та відділу освіти Білоцерківської районної державної адміністрації та планування освітньої політики Білоцерківського району .....	48
2.3. Фінансово-господарська діяльність відділу освіти Білоцерківської районної адміністрації .....	56
2.4. Аналіз використання кадрового потенціалу та системи формування кадрової політики в публічній організації .....	69
2.5. Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу та здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу.....	75
Висновки до Розділу 2 .....	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ РДА	
3.1. Проблеми реалізації кадрової політики в організації та шляхи їх вирішення .....	84
3.2. Обґрунтування необхідності проходження тренінгу «Демократична школа» в рамках реалізації Концепції Нової української школи для потреб відділу освіти Білоцерківської РДА .....	87
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення використання кадрового потенціалу галузі освіти Білоцерківського району .....	93
Висновки до Розділу 3 .....	99
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107
ДОДАТКИ .....	114

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» від 07 грудня 2018 року № 2246-VIII / Офіційний портал Верховної Ради України. – URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>
2. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року №695 «Про гарантії і компенсації для працівників, що направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання іншим професіям з відривом від виробництва» / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/695-97-п>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січня 2020 року №16 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16-2020-%D0%BF#Text>
5. Концепція Нової української школи. Ухвалена рішенням колегії Міністерство освіти і науки України від 27.10.2018 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>
6. Положення «Про відділ освіти Білоцерківської районної державної адміністрації» від 07 лютого 2020 року №39. URL: [https://www.bcrvo.kiev.ua/?page\\_id=182](https://www.bcrvo.kiev.ua/?page_id=182)
7. Звіт про роботу Білоцерківської РДА за 2019 рік. URL: <https://bcrda.gov.ua/2019-rik-16-36-11-25-07-2019/>
8. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2017. №2(17). С. 44-48.
9. Амосов О. Ю. Гавкалова Н. Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.



10. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 2. С. 158-162.

11. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. М.: Юнити, 2002. 560 с.

12. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіони. 2018. № 6 (61). С. 71-75.

13. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.

14. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9).

15. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2014. Вип.1. С.69-76.

16. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2017. Вип.44. С.140-145.

17. Бойко О. О., Ксьоншка А.В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

18. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. М. : Проспект, 2011. 688 с.

19. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

20. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64.

21. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. К. : Професіонал, 2006. 576 с.

22. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну

«кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2017. Т. 17, № 4. С.214-218.

23. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

24. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2019. 528 с.

25. Гармідер Л. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > bmef\\_2012\\_...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/bmef_2012_...)

26. Герасименко О, Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2017. Вип. 7. С. 29-37.

27. Гетьман О. О. Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2017. № 11(2). С. 26-30.

28. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52

29. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб./ Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2017. 232 с.

30. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія / С. Е. Зелінський. К.: НАДУ, 2018. 296 с.

31. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип.13. С.259-263.



32. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Ігнат'єва І. К.: Знання України, 2005. 250с.

33. Кавтиш О. П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. №16. С.160-166.

34. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 84-88.

35. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. Публічне право. 2017. №4(20). С.221-228.

36. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. №3. С.355-359.

37. Криворученко А.Г., Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2019. Вип. 1. С. 8-13.

38. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб./ С. В. Крисюк.

К.: НАДУ, 2009. 220 с.

39. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. К. : Кондор, 2013. 296 с.

40. Лобза А. В., Комарова С.К. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 11. С. 144-149.

41. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів / С. В. Маркова, О.М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013.

80 с.

42. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

43. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.



44. Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. К.: 2005. 64 с.

45. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4(2). С. 74-80.

46. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

47. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Міністерство освіти і науки України. 40 с. URL: <https://www.bcrvo.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/01/konczepczyia.pdf>

48. Нова українська школа: poradnik dla vchytela / під заг. ред. Бібік Н. М. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2019. 206 с.

49. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

50. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. Журнал науковий огляд. 2018. №5(26). – С. 1-17.

51. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид. К.: Ліра-К. 2009. 475 с.

52. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

53. Пацула О. І. Аналіз соціальних витрат підприємства у системі забезпечення його кадрової безпеки. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37\\_186-90\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37_186-90_Vis_722_menegment.pdf)

54. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Петрова. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

55. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський // Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

56. Прядко В. В., Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник Національної

академії державного управління при Президентіві України. 2017. № 3. С. 78-84.

57. Редьква О. З., Борисова Л.П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля. 2017. № 1. С. 139-147.

58. Рульєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 324 с.

59. Савіцький В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf>

60. Сайт Білоцерківської районної державної адміністрації. URL: <https://bcrda.gov.ua/>

61. Сайт відділу освіти Білоцерківської районної державної адміністрації. URL: <https://www.bcervo.kiev.ua/>

62. Сайт Комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів». URL: <https://www.kristti.com.ua/>

63. Сайт «Нова українська школа». URL: <https://nus.org.ua/>

64. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак: Питер, 2000. 416 с.

65. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

66. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. Інноваційна економіка. 2018. № 5-6. С.97-100.

67. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. Наукові праці МАУП. 2017. Вип.45(2). С.31-37.

68. Ткачук Г. Ю., Савіцький В.В. Еволюція засад управління людським капіталом. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. Вип. 3. С. 369-377.

69. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.



Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця: ВНТУ, 2016. 283 с.

70. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

71. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

72. Храмов О. В., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2015. 112 с.

73. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2019. Вип. 9. С. 712-715.

74. Шейла П. Як керувати і спланувати стратегію розвитку. URL: <https://www.twirpx.com/file/87978>

75. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

76. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монограф. К.: МАУП, 2000. 576 с.

77. Програма підвищення кваліфікації вчителів НУШ Інститутами післядипломної освіти». URL: <http://nus.org.ua/news/mon-zatverdyllo-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv-nush-instytutamy-pislyadyplomnoyi-osvity/>

78. «Нова українська школа – це школа для життя у XXI столітті – інтерв'ю з міністром освіти і науки України». URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkola-dlia-zhyttia-u-xxi-stolitti-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrainy>

79. Причини пишатись «Новою українською школою». URL: [https://zaxid.net/7\\_prichin\\_pishatis\\_novoyu\\_ukrayinskoyu\\_shkoloyu\\_n1401728](https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoyu_ukrayinskoyu_shkoloyu_n1401728)

80. Обов'язкове підвищення кваліфікації вчителів НУШ». URL: <https://osvitoria.media/experience/chto-nuzhno-znat-ob-obyazatelnom-povyshenyu-kvalyfykatsyy-uchytelej-nush-2/>