

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи БУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Ільїна М. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Демченко В. М.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гльїній Марині Павлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Кадрова політика в системі публічного управління.
керівник роботи Демченко Володимир Миколайович, к. філол. н., доцент.
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, міжнародні соціологічні дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Публічна служба та кадрова політика: наукове обґрунтування. Сучасний стан розвитку державної кадрової політики. Удосконалення кадрової роботи в системі публічного управління.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 4 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Володимир ДЕМЧЕНКО, доцент</i>	<u>16.09.2025</u>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	16.09.2025-19.09.2025	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	20.09.2025-24.09.2025	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	25.09.2025-14.10.2025	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	15.10.2025-28.10.2025	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	29.10.2025-16.11.2025	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	17.11.2025-23.11.2025	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	24.11.2025-26.11.2025	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	27.11.2025-07.12.2025	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	08.12.2025	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач _____
(підпис)

Марина ІЛЬІНА
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Володимир ДЕМЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА: НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ.....	10
1.1. Сутність кадрової політики в сучасних умовах.....	10
1.2. Сучасні наукові підходи до кадрової політики в публічному управлінні.....	19
1.3. Кадрова робота та місія керівника публічного управління.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	35
2.1. Урахування аспекту фахового вдосконалення публічного службовця.....	35
2.2. Урахування мотивації в забезпеченні професійного розвитку управлінських кадрів	39
2.3. Урахування чинника результативності роботи з персоналом в органах публічної влади.....	46
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	54
3.1. Європейський досвід професійного вдосконалення публічних службовців	54
3.2. Напрямки ефективної підготовки кадрів для органів публічної влади в Україні.....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

ДКП – державна кадрова політика

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПС – публічна служба / публічні службовці

ПУ – публічне управління

ВСТУП

Актуальність теми нашого дослідження відзначається в тому, що сьогодні – у важких умовах воєнного стану – публічні службовці мусять не лише виконувати свої безпосередні функції, але й робити все, щоб громадяни були в безпечних умовах, отримували потрібні їм послуги від влади та виявляли політичну активність, яка полягає в допомозі Збройним силам і Силам оборони. Тобто публічний службовець має бути емпатійним, уважним до людей, креативним у залученні управлінських інновацій, але найголовніше – мати фахову компетентність найвищого рівня.

Останні події в Україні зумовлюють потребу підвищення професійної підготовки публічного службовця, який мусить виконувати функції помічника громадян, надавача їх адміністративних послуг, захисника їх прав і свобод тощо. Це ознаки демократизації суспільства, що впливають на розвиток усіх його сфер, серед яких інституції публічної служби відіграють визначальну роль. Означений вище службовець має володіти професійними знаннями, мобільністю й креативністю, що можна вважати основними вимогами до нього та всієї служби загалом.

Наше дослідження присвячене питанню кадрової політики, обіймаючи аспекти професіоналізації публічної служби, удосконалення системи професійного навчання службовців, кадрового добору службовців, кар'єрного зростання на певній посаді, що постійно перебувають у розвитку, адже час не стоїть на місці, і світове суспільство постійно розвивається.

Розвиток держави в контексті євроінтеграції зумовлює й відповідні зміни у всіх сферах життєдіяльності, зокрема й у системі публічного управління, а тому підготовка управлінців і службовців набуває важливого значення. Кадрова політика в такому разі орієнтується на наявність у службовця фахової компетентності, професійних навичок, готовності працювати в умовах трансформації суспільства в напрямку європейських

демократичних цінностей, зокрема демократії та гуманізму. Для цього залучено й систему професійного навчання публічних службовців, що має гарантувати підготовку працівників нової генерації, здатних вирішувати складні завдання та проблеми.

Відомо, що розвиток якісного кадрового потенціалу держави є її чинником національної безпеки, що ми побачили останні три роки, коли терористична росія повномасштабно напала на українські території. У таких умовах дуже важливим став міжнародний імідж нашої країни, що зумовив істотну допомогу їй від країн Заходу. У такому контексті функціонування публічної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу зумовлює її потребу в нових кадрах управлінців, для чого залучається й система професійного навчання.

Науковці галузі публічного управління досліджують не лише проблеми кадрової роботи, але й питання підготовки публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Найбільш відомі дослідження таких учених, як Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін, О. Оболенський, В. Бакуменко, В. Козбаненко, В. Мойсеєв, С. Серьогін, О. Антонова, І. Хожило, В. Загорський, М. Лесечко, І. Артим, Р. Рудніцька, Л. Пашко, Н. Янюк, які розглядали загальні питання публічного управління. Розвиток публічних службовців досліджували Р. Науменко, Л. Гогіна, І. Клименко, Л. Власова, Є. Нужний, А. Семенов, Ю. Педафет, С. Белорусов, Т. Витко, О. Зінченко, К. Кікіньова, Л. Михайлишин, Н. Серьогіна, М. Севтунов, О. Тертишна, Р. Хмелевський, Л. Штика.

Сферу роботи з персоналом досліджували З. Дацик, С. Серьогін, І. Шпекторенко, Н. Липовська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Н. Богданова, Ю. Брильова, Н. Гончарук, О. Іщенко, Т. Іванова, Ю. Кальниш, Л. Штика, І. Козюра, Т. Лузан, а досвід такої роботи в зарубіжних країнах – А. Кірмач, В. Тимошук, М. Фігель, О. Пархоменко-Куцевол, О. Бериславська, Л. Алексієвець, М. Алексієвець, І. Ільчук.

Отже, маємо дослідження різних аспектів кадрової політики – правового, освітнього, психологічного, функціонального. Але ґрунтовних комплексних досліджень бракує, до того ж із урахуванням сучасних умов державотворення, у яких перебуває сьогодні Україна.

Метою роботи є аналіз кадрової політики Української держави в галузі публічного управління з урахуванням умов воєнного стану, особливостей професійного навчання публічних службовців, їх удосконалення впродовж проходження кар’єри.

Поставлена мета передбачає вирішення таких **завдань дослідження**:

- з’ясувати сутність державної кадрової політики з урахуванням сьогоденних обставин;
- визначити сучасні наукові підходи до кадрової політики в публічному управлінні;
- проаналізувати роль керівника колективу службовців як місію з розвитку публічного управління;
- дослідити сучасний стан розвитку кадрової політики з урахування аспектів професійного вдосконалення службовця, його мотивації та роботи з персоналом в органах публічної влади;
- проаналізувати європейський досвід підготовки та вдосконалення публічних службовців;
- визначити напрямки підвищення ефективності підготовки кадрів для органів публічної влади в Україні.

Об’єкт дослідження – державна кадрова політика та система кадрової роботи в галузі публічного управління.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення підготовки кадрів для системи публічного управління.

Методи дослідження. У магістерській роботі відповідно до методології системного аналізу досліджено систему кадрової роботи в галузі публічного управління, зокрема її освітній та практичний аспекти, що зумовило визначення взаємозв’язків і нових рішень для поліпшення кадрової

політики держави й діяльності з управління персоналом публічної служби. Для вирішення таких завдань застосовано загальнонаукові методи єдності історичного й логічного; аналізу й синтезу; методи дедукції (імплементация кращої практики зарубіжних країн у вітчизняну практику) та індукції (перетворення сукупності окремих фактів і доведень на нову якісну наукову матерію).

Практичне значення роботи можна визначити як пропозицію застосувати визначені шляхи вдосконалення кадрової політики в галузі публічного управління в діяльності кадрових служб органів влади під час планування й організації роботи з персоналом.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів (вісім підрозділів), висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг складає 86 сторінок, список літератури – 73 позиції. 4 таблиці.