

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

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

Михайлова Т.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Філіппова В. Д.

(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

Михайлової Тетяни Борисівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Реалізація державної політики у сфері управління персоналом на державній службі
керівник роботи Філіпова Вікторія Дмитрівна, д. держ. упр., професор.
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 434-с,
27.11.2025 №523-с.
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-правові засади державної політики у сфері управління персоналом на державній службі. Сучасні тенденції розвитку державної політики у сфері управління персоналом на державній службі (на прикладі Херсонської обласної державної адміністрації). Напрями модернізації у сфері управління персоналом на державній службі.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Робота містить 1 таблицю та 3 рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з написання I-III розділів	Вікторія ФІЛІППОВА, доцент	16.09.2025 р	
Консультант з нормоконтролю	Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

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	Виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	20.09.2025-24.09.2025	Виконано
3.	Написання I розділу	25.09.2025-14.10.2025	Виконано
4.	Написання II розділу	15.10.2025-28.10.2025	Виконано
5.	Написання III розділу	29.10.2025-16.11.2025	Виконано
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	17.11.2025-23.11.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	24.11.2025-26.11.2025	Виконано
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	27.11.2025-07.12.2025	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	08.12.2025	Виконано
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач _____ Тетяна МИХАЙЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Вікторія ФІЛІППОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Михайлова Т.Б. Реалізація державної політики у сфері управління персоналом на державній службі. - Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У дослідженні визначено теоретико-правові засади державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, виявлено особливості набору кандидатів та їх відбору в системі державної служби України, проведено аналіз інноваційних методів управління персоналом на державній службі, визначено проблеми та перспективи розвитку державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розкрито ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу до роботи в Херсонській обласній державній адміністрації, висвітлено стан професійного розвитку і навчання державних службовців в Херсонській обласній державній адміністрації та проведено аналіз міжнародного досвіду та адаптації кращих практик управління персоналом на державній службі.

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності владних органів, при розробці проектів нормативно-правових актів, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, державна служба, професійне навчання, державні службовці, державна політика, воєнний стан.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	10
1.1. Становлення і розвиток державної політики у сфері управління персоналом.....	10
1.2. Сутність основних понять і категорій у сфері правового регулювання управління персоналом на державній службі.....	19
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ).	25
2.1. Особливості набору кандидатів та їх відбору в системі державної служби.....	25
2.2. Цифровізація та інноваційні методи управління персоналом на державній службі.....	32
2.3. Проблеми та перспективи розвитку державної політики у сфері управління персоналом на державній службі.....	42
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	53
3.1. Методи мотивації та стимулювання персоналу до роботи в Херсонській обласній державній адміністрації.....	53
3.2. Професійний розвиток і навчання державних службовців.....	57
3.3. Міжнародний досвід та адаптація кращих практик управління персоналом на державній службі.....	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

Перелік умовних позначень, символів, одиниць вимірювання,
скорочень

ЄС	Європейський Союз
SIGMA	Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
КЗпП	Кодекс законів про працю України
HRMIS	Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати
Twinning	Інструмент інституціональної розбудови
TAIEX	Інструмент короткострокової технічної допомоги та обміну інформацією
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За останні роки відбулися суттєві зміни в державній політиці у сфері управління персоналом в системі державної служби України. Держава переживає найскладніші часи за всю історію своєї незалежності. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України не могло не вплинути на сферу управління персоналом, в тому числі на державній службі. Наслідком цього є необхідність швидкої адаптації, зміна процедур, відтік кадрів, стан ментального здоров'я та умови роботи державних службовців і це під час реформування державної служби.

Для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, добросовісні, етичні державні службовці. Для розбудови країни, потрібна професійна державна служба, що є основою державного управління.

Україна, яка в даний момент проходить шлях системної адміністративної реформи, визначає одним з ключових напрямків цих реформ модернізацію державної служби та системи управління персоналом, активізацію та спеціалізацію державних службовців, формування новітньої кадрової політики, яка включає в себе застосування передових кадрових технологій, побудову та продуктивне використання людського потенціалу [1].

Питанням дослідження державної політики у сфері управління персоналом зокрема на державній службі присвячено праці вчених: Л. Балабанової, Л. Білої-Тіунової, К. Ващенко, Т. Витко, І.Волосевич, О. Гугул, О. Дація, М. Ковтун, Ю. Мохової, Г. Мутерко та інших відомих вітчизняних науковців.

Не зважаючи на значний внесок дослідників у науку та практику державного управління з питань управління персоналом, відсутність великого досвіду управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану в Україні породжує нові виклики для дослідників у сфері публічного управління та адміністрування [2].

Актуальність вказаної проблеми визначили вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Мета й завдання дослідження. Метою курсової роботи є теоретичне дослідження та визначення заходів для покращення реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, зокрема в Херсонській обласній державній адміністрації, в умовах воєнного стану.

Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

1. Визначити теоретико-правові засади державної політики у сфері управління персоналом на державній службі.

2. Виявити особливості набору кандидатів та їх відбору в системі державної служби України.

3. Провести аналіз інноваційних методів управління персоналом на державній службі.

4. Визначити проблеми та перспективи розвитку державної політики у сфері управління персоналом на державній службі.

5. Розкрити ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу до роботи в Херсонській обласній державній адміністрації.

6. Висвітлити стан професійного розвитку і навчання державних службовців Херсонської обласної державної адміністрації.

7. Проаналізувати міжнародний досвід та адаптацію кращих практик управління персоналом на державній службі.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на державній службі в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є механізми управління персоналом на державній службі, зокрема в Херсонській обласній державній адміністрації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, наукова абстракція – для визначення тенденцій розвитку державної політики у сфері управління персоналом на державній службі; логічного узагальнення – для узагальнення наукових теорій та підходів; абстрактно-логічний – для теоретичних

узагальнень і висновків дослідження; теорія логіки та гіпотетико-дедуктивний метод – для обґрунтування пропозицій щодо напрямків модернізації управління персоналом на державній службі в Україні.

Новизна отриманих результатів полягає в тому, що в дослідженні вперше досліджено досвід управління персоналом на базі Херсонської обласної державної адміністрації в умовах воєнного стану, виявлено запровадження нових проєктів, ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягають в тому, що вони доведені до рівня конкретних рекомендацій, спрямованих на забезпечення розвитку людських ресурсів на державній службі і можуть бути використані в практичній діяльності служби управління персоналом.

Публікації за темою дослідження. Окремі положення дослідження знайшли своє відображення у матеріалах II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю, проведеної у Херсонському національному технічному університеті «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (2025) у вигляді тез доповіді на тему: «Відкритість держави та її готовність залучати ветеранів і ветеранок війни до публічної служби» 25 лютого 2025 року [3].

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 77 сторінок. У роботі вміщено 3 рисунки та 1 таблиця. Список використаних джерел містить 71 найменувань.