

Менеджмент персоналу

Анотація

У навчальному посібнику системно висвітлено основні положення курсу «Менеджмент персоналу»: питання теорії наукового менеджменту, сучасні підходи до професіоналізації праці менеджерів в органах державного управління, шляхи вдосконалення менеджменту персоналу державних органів, напрями використання технологій наукового менеджменту. Враховано новели законодавства та сучасні наукові досягнення.

Для студентів, аспірантів, докторантів, науковців, широкого кола фахівців-практиків, усіх, хто цікавиться питаннями менеджменту персоналу.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією
доктора юридичних наук,
професора, заслуженого юриста України
Петкова Валерія Петровича*

Видавництво
«К Н Т»
Київ — 2025

УДК 65.012.32(075.8)
М 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Ізмаїльського державного гуманітарного університету
(Протокол № 5 від 22.11.2024 р.)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»
(Протокол № 4 від 28.11.2024 р.)*

Рецензенти:

Князь Святослав Володимирович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка»;

Костицький Василь Васильович — доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, дійсний член (академік) Національної академії правових наук України, народний депутат України I, II, III скликань, професор кафедри теорії та історії права та держави, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;

Павленчик Наталія Федорівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського;

Чубенко Антон Григорович — доктор юридичних наук, професор, заступник начальника, Полтавська обласна військова адміністрація.

Авторський колектив:

Бортняк В. А., Вановська І. М., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С., Журавльов Д. В., Кічук Я. В., Комісаров О. Г., Копотун І. М., Лісний Д. В., Лошицький М. В., Марченко В. В., Наливайко Л. Р., Петков В. П., Петков С. В., Семчук Ж. В., Скриньковський Р. М., Соболь Є. Ю., Ховпун О. С., Чудик Н. О.

Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., М 50 Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. — Київ: Видавництво «КНТ», 2025. — 312 с.

ISBN 978-966-373-250-3

У навчальному посібнику системно висвітлено основні положення курсу «Менеджмент персоналу»: питання теорії наукового менеджменту, сучасні підходи до професіоналізації праці менеджерів в органах державного управління, шляхи вдосконалення менеджменту персоналу державних органів, напрями використання технологій наукового менеджменту. Враховано новели законодавства та сучасні наукові досягнення.

Для студентів, аспірантів, докторантів, науковців, широкого кола фахівців-практиків, усіх, хто цікавиться питаннями менеджменту персоналу.

ISBN 978-966-373-250-3

© Петков В. П., Бортняк В. А.,
Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. 2025
© Видавництво «КНТ», 2025.

Зміст

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. Науковий менеджмент: історія та сучасні підходи	8
1.1. Історія управління в Україні	8
1.2. Передумови виникнення науки управління	34
1.3. Основні сучасні наукові школи	52
Контрольні запитання	87
Питання для поглибленого вивчення	88
Література	88
РОЗДІЛ 2. Сучасні підходи до професіоналізації праці менеджерів в органах державного управління	94
2.1. Місце та роль менеджера в організації діяльності державних органів України	94
2.2. Добір менеджерів в органах державного управління.....	120
2.3. Підготовка менеджерів державних органів для ефективної організаційної діяльності.....	136
Контрольні запитання	149
Питання для поглибленого вивчення	150
Література.....	150
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення менеджменту персоналу державних органів	152
3.1. Підходи до добору та організації роботи з персоналом (аналіз світового та вітчизняного досвіду).....	152
3.2. Менеджмент і раціональне використання персоналу.....	170
3.3. Формування менеджером команди для досягнення поставлених цілей.....	187
Контрольні запитання	210
Питання для поглибленого вивчення	210
Література.....	210

РОЗДІЛ 4. Напрями використання технологій наукового менеджменту	213
4.1. Технології наукового менеджменту в органах державного управління.....	213
4.2. Використання інформаційних та науково-технічних технологій менеджменту в органах державного управління	233
4.3. Менеджмент у прийнятті організаційних рішень в органах державного управління.....	244
Контрольні запитання	260
Питання для поглибленого вивчення	260
Література	260
Висновки	263
Список використаних джерел	265
Практикум	279
Ділова гра: загальні методичні положення	279
Ділова гра як метод навчання	280
Мета використання ділової гри в навчальному процесі	280
Ділові ігри і добір кадрів	281
Рольові й імітаційні ігри: питання співвідношення	282
Класифікація рольових та ділових ігор	283
Загальнотеоретичні засади конструювання ділової гри: мета, структура, умови реалізації, графічна модель, взаємодії учасників, система оцінювання та підсумки	284
Підготовка студентів-юристів до сценарних ділових ігор з курсу «менеджмент у державному управлінні» (схематичний виклад методичного матеріалу).....	291
Глосарій	299

Передмова

З моменту проголошення незалежності Україна опинилася в нових соціально-економічних і політичних умовах, у новому правовому просторі. Перед державою постала потреба вироблення загальних основ розвитку державності, суттю яких виступає ст. 5 Конституції України: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Необхідно створити такі державні органи, які б діяли не лише в інтересах держави, а, передусім, в інтересах громадян України.

Адміністративно-правова реформа, яка відбувається в Україні, має ґрунтуватися на сучасних досягненнях науки та досвіді вітчизняних і зарубіжних державних органів. Створення оновлених органів державного управління, що діють на основі законодавства суверенної держави, необхідність удосконалення роботи з персоналом, втілення досягнень науки в практичну діяльність, уміння ефективно працювати в кризових ситуаціях – це проблеми, які сьогодні необхідно вирішувати. А в перспективі – через удосконалення організаційної діяльності у державних органах та вдосконалення взаємодії з громадськістю на засадах взаємоповаги та співпраці – досягти підвищення ефективності у їх роботі. Реалізація цього завдання неможлива без ґрунтовної розробки організаційно-правових основ менеджменту в органах державного управління.

Дискусія, яка точиться навколо понять «управління» і «менеджмент», спонукає до творчого пошуку представників різних напрямків науки – економістів, юристів, істориків та філософів. Аналіз доробку як вітчизняних, так і зарубіжних авторів свідчить про значущість цього питання і для науки, і для практичної діяльності.

Менеджмент у державному управлінні перебуває на стадії розвитку. Нормативно-правову базу організаційно-керівної діяльності складають нормативні акти, які базуються на застарілих командно-адміністративних підходах. В основі управління діяльністю державних органів переважно лежить принцип єдиноначальства, який веде до авторитаризму. Натомість основою менеджменту є координаційний під-

хід до здійснення керування, суттю якого є демократичні принципи: колегіальності, делегування повноважень, мотивації персоналу.

У сьогодишніх умовах розвитку громадянського суспільства та побудови правової держави керівники державних органів повинні знати і вміти застосовувати на практиці методи наукового менеджменту, а також мати знання з психології, політології та інших сфер науки. Поєднання теоретичних і практичних знань та рекомендацій стосовно керування організацією або колективом маємо в такій галузі науково-прикладних знань, як науковий менеджмент. На жаль, при підготовці спеціалістів для роботи у державних органах ще недостатньо уваги приділяється вивченню менеджменту, однак саме він дав життя цілій системі знань для здійснення ефективного керування діяльністю різних організаційних систем.

Внаслідок вивчення та впровадження у практичну діяльність державних органів основ менеджменту в таких провідних країнах світу, як США, Японія, Франція, Німеччина, Англія, Італія вдалося досягти високого рівня розвитку в усіх галузях суспільно-політичного життя. Сьогодні країни, що розвиваються швидкими темпами, – Китай, Південна Корея та інші – своєму успіхові в багатьох галузях державного будівництва завдячують умілому використанню методик, розробок наукового менеджменту.

Таким чином, менеджмент в органах державного управління – це, по-перше, сучасна комплексна система навчання, добору та просування по службі державних службовців, що базується на поєднанні сучасних психологічних та педагогічних технологій, що мають якості, необхідні для найбільш оптимального й досконалого здійснення організаційної діяльності в державних органах; по-друге, ефективне функціонування організаційно-правової системи забезпечення діяльності персоналу державних органів, що ґрунтується на концепції постійного вдосконалення якості виконання функціональних обов'язків та зростання рівня задоволення соціальних потреб державних службовців; по-третє, оптимальна діяльність державних органів, основою якої є стратегія ефективності, спрямована на підвищення якості обслуговування населення, що базується на передових методах наукового менеджменту, досягненнях в інших галузях науки й правових нормах українського законодавства.

Впровадження в теорію й практику організації діяльності державних органів концепції «менеджменту» означає не просто зміну назв, а

введення до теорії управління та адміністративного права й процесу цілого комплексу нових підходів та поглядів на діяльність керівників, роботу з персоналом, діяльність державних органів України. Але вони повинні ґрунтуватися не на рішеннях тих або інших осіб, наділених владою, а на вивірених, науково обґрунтованих рекомендаціях та положеннях, розроблених провідними науковцями нашої країни. Сподіваємося, що дослідження організаційно-правових основ менеджменту в органах державного управління сприятиме його реформуванню у напрямку демократизації, професійного зростання, зменшення формалізму, бюрократизму та авторитаризму в діяльності керівних структур.

Розділ 1

НАУКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ

1.1. Історія управління в Україні

Управління існує з тих часів, коли почали виникати відносини між людьми, з'явилися перші організації, елементи виробничо-господарської діяльності. Практика управління формувалася в Державах Давнього світу: Шумерії, Вавилоні, Єгипті, в Державах Давньої Греції, в Македонії в період правління Олександра Македонського, Давньому Римі, на Стародавньому Сході: Китаї, Індії тощо. Держави, розташовані на території України, Кімерія, Скіфське Царство, Держава антів, Київська Русь завжди перебували у постійному взаємозв'язку з цими державами. Значного впливу на формування державності в Європі та на Близькому Сході мала держава Київська Русь.

Питання про історію розвитку наукових поглядів щодо управління неможливо розглядати без хоча б стислої ретроспективи розвитку самого інституту управління.

Державне управління та Київська Русь. Початок державного життя, а з ним і державного управління в Україні датується IX століттям, періодом формування та становлення великої імперії – Київської Русі. З Новгородського літопису відомо про князювання в Києві у цей час **Аскольда** і **Діра**. У 862 р. у Славію (північ Руської землі) для подолання внутрішніх протиріч на місцевий престол було запрошено князя **Рюрика**, який прибув у супроводі військової дружини. Слід зазначити, що державна влада у цей період мала військовий характер – ключові пости в державному управлінні займали варязькі дружинники; політичні конфлікти, що виникали розв'язувалися за допомогою силових методів.

Князювання **Олега I Віщого** (882-912) пов'язано із об'єднанням всіх давньоруських земель в єдину Руську державу, оголошенням Києва столярним градом створеної загальноруської держави.

Книги, які можуть вас зацікавити



Державне управління



Бути готовим до всього: прийоми агентів MI-6 для цивільних



[Перейти на сайт →](#)