

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Факультет програмної інженерії та бізнесу

Кафедра економіки та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
УКРАЇНИ»

ХАІ.601.6-96пуа.25О.281.11972149 ПЗ
Виконав: здобувач 2 курсу групи 6-966пуа
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування

(код та найменування)

Освітньо-професійна програма:
«Управління та адміністрування регіональних
економічних систем»

(найменування)

Афанасьєв А. С.
(прізвище й ініціали здобувача)

Керівник: Ковальчук В.Г.
(прізвище й ініціали)

Рецензент: Поступна О.В.
(прізвище й ініціали)

Харків – 2025 року

**Міністерство освіти і науки України
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»**

Факультет програмної інженерії та бізнесу

(повне найменування)

Кафедра економіки та публічного управління

(повне найменування)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

(найменування)

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код та найменування)

Освітня програма «Управління та адміністрування регіональних економічних систем»

(найменування)

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

Вікторія ШВЕДУН

(ім'я та прізвище)

(підпис)

«25» вересня 2025р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Афанасьєва Андрія Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)**

Тема кваліфікаційної роботи

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

1. Керівник кваліфікаційної роботи: Ковальчук В.Г., д-р. наук держ. упр., професор
затверджені наказом Університету «22» жовтня 2025 року №1681-уч
2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи « 1 2 » грудня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: чинне законодавство, матеріали виробничої практики, періодична література, статистичні дані, інші джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади формування та використання людського капіталу в державному управлінні, сучасні аспекти формування та використання людського капіталу в державному управлінні, формування та використання людського капіталу в державному управлінні України.
5. Перелік графічного матеріалу: Презентація кваліфікаційної роботи в Power Point

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основний	Ковальчук В.Г., професор каф. 601	01.10.2025	12.12.2025

Нормоконтроль Ковальчук В.Г. «05» грудня 2025 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

6. Дата видачі завдання «01» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	06.10.2025 - 19.10.2025	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні засади формування та використання людського капіталу в державному управлінні	20.10.2025 – 02.11.2025	виконано
3.	Розділ 2 Сучасні аспекти формування та використання людського капіталу в державному управлінні.	03.11.2025 – 16.11.2025	виконано
4.	Розділ 3 Формування та використання людського капіталу в державному управлінні України	17.11.2025 – 29.11.2025	виконано
5.	Висновки	30.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки	01.12.2025 – 02.12.2025	виконано
7.	Оформлення графічного матеріалу	03.12.2025– 04.12.2025	виконано
8.	Нормоконтроль та перевірка на плагіат	05.12.2025 – 07.12.2025	виконано
9.	Одержання відгуку керівника та рецензії	08.12.2025 – 09.12.2025	виконано
10.	Підготовка до передзахисту та передзахист	10.12.2025 – 12.12.2025	виконано
11.	Підготовка до захисту	13.12.2025 – 23.12.2025	виконано

Здобувач

(підпис)

Андрій АФАНАСЬЄВ

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Вероніка КОВАЛЬЧУК

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 97 с., 2 таблиці, 77 джерел.

Тема кваліфікаційної роботи «Механізми формування та використання людського капіталу в системі державного управління України»

Об'єкт дослідження – людський капітал та його специфіка у державному управлінні.

Предмет дослідження – механізми формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

Метою роботи є визначення напрямів та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

В першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття та характеристики людського капіталу, концептуальні положення, принципи та підходи розвитку людського капіталу в державному управлінні. В другому розділі дана оцінка людського капіталу як основи його формування та використання в державному управлінні, проаналізовані основні чинники розвитку людського капіталу та міжнародний досвід інноваційних технологій формування та використання людського капіталу. В третьому розділі розглянуто нормативно-правові засади формування та використання людського капіталу у вітчизняній системі державного управління, державну політику розвитку людського капіталу та запропоновано напрями удосконалення механізмів формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в можливості їх використовувати у діяльності служб управління персоналом державних органів щодо впровадження сучасних технологій розвитку їх кадрового потенціалу.

ABSTRACT

Master's qualification work: 97 p., 2 tables, 77 sources.

The topic of the qualification work is "Mechanisms of formation and use of human capital in the system of public administration of Ukraine"

The object of the study is human capital and its specifics in public administration.

The subject of the study is the mechanisms of formation and use of human capital in the system of public administration of Ukraine.

The purpose of the work is to determine the directions and develop recommendations for improving the mechanisms of formation and use of human capital in the system of public administration of Ukraine.

The first section of the master's qualification work considers the concept and characteristics of human capital, conceptual provisions, principles and approaches to the development of human capital in public administration. The second section provides an assessment of human capital as the basis for its formation and use in public administration, analyzes the main factors of human capital development and international experience in innovative technologies for the formation and use of human capital. The third section examines the regulatory and legal principles of the formation and use of human capital in the domestic system of public administration, the state policy of human capital development, and proposes directions for improving the mechanisms of formation and use of human capital in the system of public administration of Ukraine.

The practical significance of the obtained results of the master's qualification work lies in the possibility of using them in the activities of personnel management services of state bodies in terms of implementing modern technologies for the development of their human resources potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	10
1.1. Поняття та характеристики людського капіталу	10
1.2. Людський капітал в державному управлінні	20
1.3. Концептуальні положення, принципи та підходи розвитку людського капіталу в державному управлінні	28
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	38
2.1. Оцінка людського капіталу як основа його формування та використання в державному управлінні	38
2.2. Основні чинники розвитку людського капіталу в державному управлінні.....	47
2.3. Міжнародний досвід інноваційних технологій формування та використання людського капіталу в державному управлінні	56
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ	65
3.1. Нормативно-правові засади формування та використання людського капіталу у вітчизняній системі державного управління	65
3.2. Державна політика розвитку людського капіталу в державному управлінні України.....	72
3.3. Напрями удосконалення механізмів формування та використання людського капіталу в системі державного управління України	79
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. У ХХІ столітті світовими лідерами стають країни, що ефективно використовують для розвитку суспільства та держави здібності, професійні можливості, особисті якості громадян. Їх бажання нарощувати свій людський потенціал. Враховуючи вагому роль державного управління у суспільному розвитку, підвищені вимоги висуваються до працівників органів державної влади, зокрема, їх професійної компетентності, морально-психологічних характеристик, комунікативних здатностей, умінь використання сучасних інформаційних технологій, інтелектуально-інноваційного потенціалу. В умовах економіки знань важливою характеристикою людського капіталу, в тому числі у державному управлінні, стає вміння застосовувати знання і широкий світогляд під час виконання службових обов'язків.

Людський капітал визнаний найціннішим ресурсом, набагато важливішим, ніж природні ресурси чи матеріальне багатство. Саме людський капітал є основою конкурентоспроможності та економічного зростання. Тому вкрай важливе значення мають цілеспрямовані інвестиції в людський капітал. Передусім це, звичайно, витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т.д. Крім того, необхідними складовими інвестицій у людський капітал, зокрема в державному управлінні, є витрати на охорону здоров'я, наукові дослідження, соціальне забезпечення, пошук талановитих громадян та ін. Отже, формування та використання людського капіталу в органах державної влади вимагає дієвої державної кадрової політики, тому визначення її напрямів та налагоджених механізмів її реалізації є важливим державним завданням.

Теоретичні та практичні проблеми розвитку людського капіталу аналізували Н. Гвоздик, В. Коломієць, Р. Короленко, І. Кочума, А. Лазарева, В. Лисак, Е. Лібанова, О. Макарова, М. Міщенко, О. Пищуліна, Т. Поспелова, Н. Стежко, Д. Терещенко, Т. Юрочко, Т. Ящук та ін. Специфіку людського капіталу в державному управлінні, методологічні аспекти його формування та

використання у органах державної влади досліджували О. Акімов, Н. Гончарук, О. Дегтяр, О. Єрмоленко, А. Замараєв, Т. Мельничук, А. Мордовець, А. Олійник, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудіус, М. Рудакевич, С. Селіванов, С. Серьогін, Н. Синицина, В. Сороко та ін. Загалом понятійний апарат щодо людського капіталу в системі державного управління дістали ґрунтовного висвітлення у Енциклопедії державного управління.

Метою дослідження є визначення напрямів та розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

Для досягнення мети були визначені такі **завдання дослідження**:

- розкрити поняття людського капіталу та його специфіку в державному управлінні;
- узагальнити теоретичні засади формування та використання людського капіталу в системі державного управління;
- висвітлити науковий інструментарій розвитку людського капіталу в державному управлінні;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення та державну політику розвитку людського капіталу в державному управлінні України;
- визначити напрями удосконалення механізмів формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

Об’єкт дослідження – людський капітал та його специфіка у державному управлінні.

Предмет дослідження – механізми формування та використання людського капіталу в системі державного управління України.

Робота базується на сучасних концептуальних засадах, принципах та підходах розвитку людського капіталу, моделях його формування, оцінювання та використання у державному управлінні. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи, зокрема, аналіз понятійного апарату та нормативно-правової бази, аналіз організаційних механізмів та технологій управління персоналом

державних органів, методи аналізу та моделювання системи управління державною службою, адаптація зарубіжного досвіду використання інноваційного наукового інструментарію розвитку людського капіталу в державному управлінні, методи абстрагування, узагальнення та синтезу для вироблення висновків та рекомендацій дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть використовуватися:

- Верховною Радою України для удосконалення законодавчої бази формування та використання людського капіталу державної служби;
- Кабінетом Міністрів України при виробленні державної політики розвитку людського капіталу в державному управлінні;
- у діяльності служб управління персоналом державних органів щодо впровадження сучасних технологій розвитку їх кадрового потенціалу.