

УДК 342.5

СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

*Калініченко Л.Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. Каразіна В.Н.),
Літвінова А.М., к.е.н., доцент (ХНУ ім. Каразіна В.Н.),
Науменко А. В., здобувач вищої освіти (ХНУ ім. Каразіна В.Н.)*

У статті розглядаються шляхи підвищення ефективності кадрової політики в публічному управлінні з урахуванням виявлених проблем. Запропоновані методи включають створення інструкції щодо перерозподілу навантаження, використання більш гнучкого графіка роботи, залучення нових кадрів та інші. Детально аналізується проблема невідповідності штатної кількості посад реальній кількості службовців та невідповідність напрямків роботи служб управління персоналом запитам службовців. Автори рекомендують комплексний підхід до розв'язання цих проблем через залучення нових кадрів, розробку алгоритму дій та проведення інформаційних сесій. Вирішення цих проблем сприятиме покращенню управління персоналом та співпраці між державою та громадянами, що є важливим у сучасних умовах.

Ключові слова: кадрова політика, публічне управління, персонал, HR-стратегія, алгоритм, інструкція

STRATEGIES FOR OPTIMIZING HUMAN RESOURCES POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor
(V. N. Karazin Kharkiv National University),
Litvinova A.M., candidate of economic sciences, associate professor
(V. N. Karazin Kharkiv National University),
Naumenko A. V. student of higher education
(V. N. Karazin Kharkiv National University)*

The article explores key aspects of enhancing the effectiveness of human resources policy in public administration in response to identified challenges. One of the most pressing issues is the mismatch between the sanctioned number of positions and the actual number of civil servants, leading to personnel overload. To address this problem, the creation of a special instruction for workload redistribution is proposed, which would prioritize tasks, coordinate skills, allow for cross-training, and offer a more flexible work schedule. Additionally, recruiting new personnel who lack experience in public service but possess great potential and motivation could be a significant step forward.

Another significant issue is the mismatch between the directions of work of personnel management services and the requests of the personnel themselves. To address this problem, it is proposed to develop an action algorithm for the National Agency for Civil Service with personnel management services, as well as to use a chatbot with answers to typical employee questions and to conduct informational sessions.

Effective and functional institutional support for human resources policy in public administration, aimed at meeting the professional needs of civil servants, will allow for the

establishment of a stable management process and the fostering of trusting relations between the state and citizens, which is crucial in the face of full-scale intrusion and related challenges. Such an approach may be key to ensuring stability and efficiency in governance in the modern world.

Keywords: *personnel policy, public administration, personnel, HR strategy, algorithm, instruction*

Постановка проблеми. Сучасне суспільство постійно зазнає впливу різних факторів, які ставлять перед ним виклики та завдання, що потребують комплексного та ефективного реагування. Одним із ключових факторів якісних і позитивних перетворень та змін у державі й суспільстві є виважена кадрова політика в публічному управлінні, яка не лише визначає структуру та функціонування державних інститутів, але й має вирішальний вплив на якість та результативність їхньої діяльності. Особливо це стосується сьогодення часу, в умовах широкомасштабного воєнного вторгнення на територію України, ефективне управління кадрами у сферах державної служби має вирішальне значення для забезпечення стабільності в усіх сферах життя суспільства.

Враховуючи складні виклики та загрози, з якими стикається Україна, актуальність ефективної та виваженої кадрової політики надзвичайно висока. Крім того, кадрова політика в публічному управлінні є ключовим інструментом для забезпечення відповідності принципам прозорості, рівності та справедливості. Це важливо для підтримки демократичних цінностей та розвитку правової держави. Ефективне управління кадрами також сприяє впровадженню інновацій та модернізації у державному секторі. Професійно підготовлені та вмотивовані працівники можуть стати каталізаторами змін та допомогти у впровадженні передових практик та технологій.

Нарешті, належна увага до кадрової політики сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Кваліфікований персонал в публічному управлінні

відображає високий рівень розвитку країни і може стати важливим ресурсом у взаємодії з міжнародними партнерами та інвесторами.

Отже, з урахуванням зазначених аспектів, розвинута та прозора кадрова політика в публічному управлінні є необхідною умовою для стабільного та ефективного функціонування держави, а також її успішного розвитку в сучасному світі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження кадрової політики в публічному управлінні є темою інтересів широко кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Намагання надати визначення поняттю «кадрова політика» лягли в основу праць К. Вахоми, П. Бозеля, О. Шубалия, О. Яковенко, Г. Мазур та інших. Попри широку увагу до цієї тематики, єдиного підходу до визначення досліджуваного терміну серед науковців немає. Сутності кадрової політики саме в публічному управлінні приділено значно менше уваги. Цим питанням опікувалися О. Аксьонова та В. Яцуба, проте здійснені дослідження не є вичерпними і залишають поле для додаткової ґрунтовної роботи.

Механізми реалізації кадрової політики в публічному управлінні стали предметом уваги Г. Ортіної, О. Аксьонової, П. Капура та інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Механізм інституційного забезпечення кадрової політики як комплексної системи залишається недослідженим та вимагає подальшого наукового дослідження та уваги для розширення розуміння та вирішення проблем кадрової політики в публічному управлінні і визначення

шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні.

Мета дослідження полягає у формулюванні шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні, що можуть бути застосовані органами влади під час реалізації даної політики та покликані розв'язати існуючі проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність та виваженість кадрової політики в публічному управлінні залежить від таких ключових чинників, як професійність і компетентність кадрів, об'єктивність і неприбутковість при відборі та просуванні кадрів, застосування принципів меритократії, диверсифікації та інклюзивності, прозорість та відкритість відбору, просування та оцінки кадрів.

Розбудовою та впровадженням кадрової політики у розрізі державної служби займається Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Однією з функцій НАДС є облік та аналіз складу держслужбовців та

розроблення заходів для покращення управління персоналом. На 2023 рік НАДС було визначено кількість штатних посад державної служби у розмірі 206 151 посад, проте фактична кількість працюючих становила 159 904 осіб [1]. Ці дані свідчать про те, що був наявний дефіцит кадрів у розмірі 22,5%. Відповідно до цього можна зробити висновок, що службовці мали виконувати більший обсяг роботи, а ніж передбачено обов'язком їхньої посади, оскільки спостерігався брак кадрів при збереженні навантаження на структурну одиницю.

Ще однією функцією НАДС є управління структурою посадових окладів та стимулюючих виплат для державних службовців, проведення моніторингу рівня оплати праці. Проаналізуємо як змінюється середня заробітна плата держслужбовців відповідно до категорій та підкатегорій (рис. 1). Варто зазначити, що загалом державна служба в Україні ділиться на 3 категорії, категорія А має 2 підкатегорії, категорії Б та В по 3 підкатегорії.

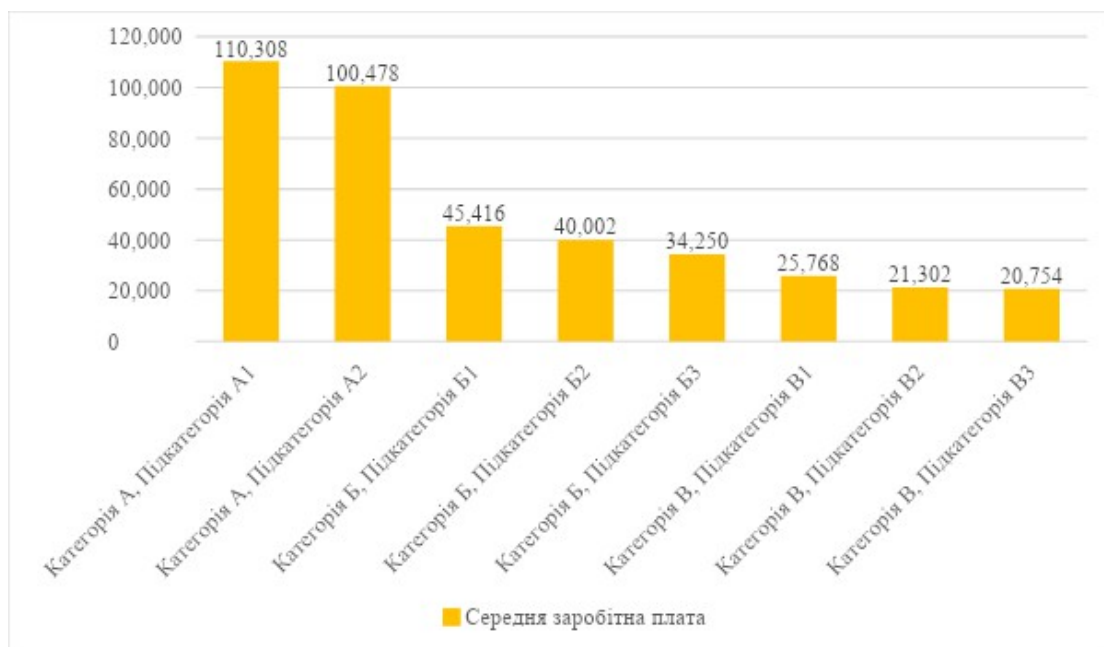


Рис. 1. Розмір середньої заробітної плати за категоріями та підкатегоріями працівників державної служби

Джерело: розраховано та складено на основі [2, с.16]

Зазначимо, що деякі числа в категорії можуть виглядати завеликими, що пов'язано з різними рівнями державних органів, в яких присутні дані категорії (де перший рівень – Апарат Верховної Ради України, Ради національної безпеки і оборони України, Рахункова палата тощо; п'ятий рівень – державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення [3].

З рисунку 1 бачимо, що у відсотковому значенні найбільше зростання середньої заробітної плати спостерігається при переході з категорії Б підкатегорії Б1 до категорії А підкатегорії А2 та складає 221,2%. Найменша зміна середньої заробітної плати наявна між

підкатегоріями 2 та 3 категорії В (збільшення на 2,5%).

Дослідження ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики вимагає розгляду поточного навантаження на державних службовців, оскільки від цього залежить їхня продуктивність. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» свідчать, що у 2023 році 93% штатних працівників працювали офлайн на місцях, в той час як у 2022 році лише 68% службовців здійснювали свою роботу на місцях [4, с.7]. Проаналізуємо, якою ситуація є на кінець 2023 року, і як вона змінилась у порівнянні з 2022 роком (рис.2).

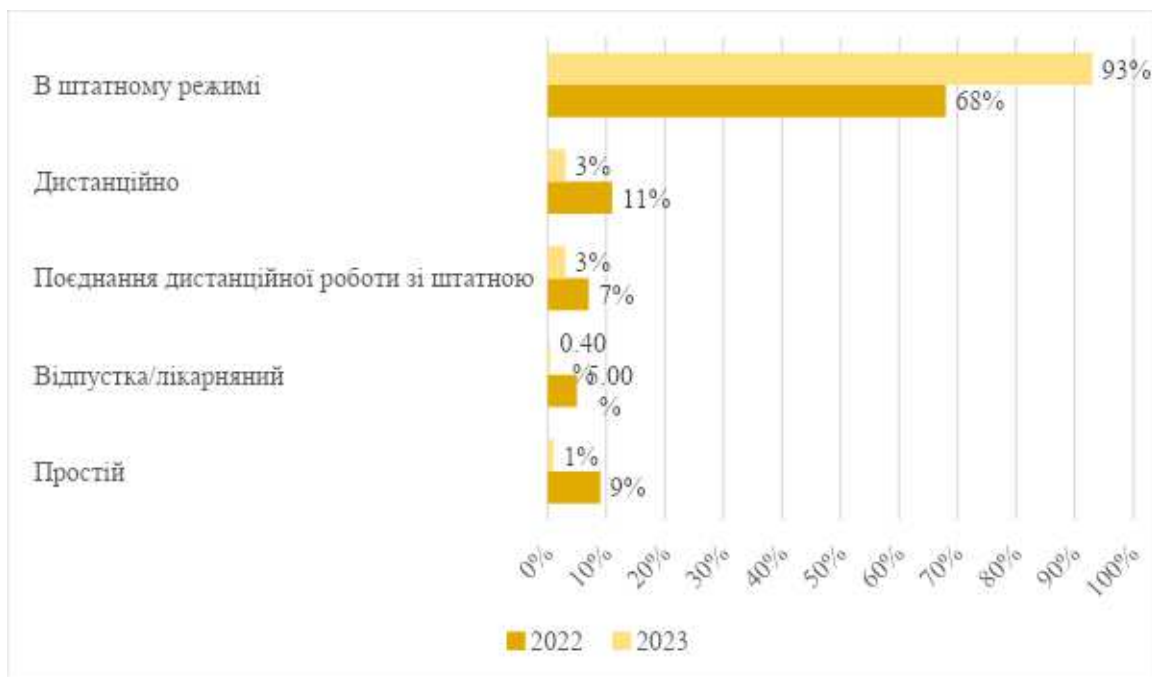


Рис. 2. Розподіл державних службовців за формою роботи у 2022 та 2023 рр.
Джерело: складено на основі [4, с.7].

Відповідно до рис. 2, можна зробити висновок, що у 2023 році на 8% зменшилась кількість службовців, що працювали дистанційно або знаходились у простій. Це може свідчити про те, що відбулася позитивна зміна у розрізі розподілу навантаження на службовців, що функціонують в штатному режимі.

На основі проаналізованих даних рис. 2 побудуємо прогноз розподілу державних службовців за формою роботи: штатний режим, дистанційний режим та простій. Для здійснення прогнозу використаємо програму MS Excel і побудуємо 3 окремі прогнози на основі ліній тренду: логарифмічної та ступеневої.

Вибір функцій був здійснений на основі побудованого прогнозу (у даному випадку величини достовірності апроксимації (R^2), майже 100%) (рис. 3-5). Даний показник демонструє точність

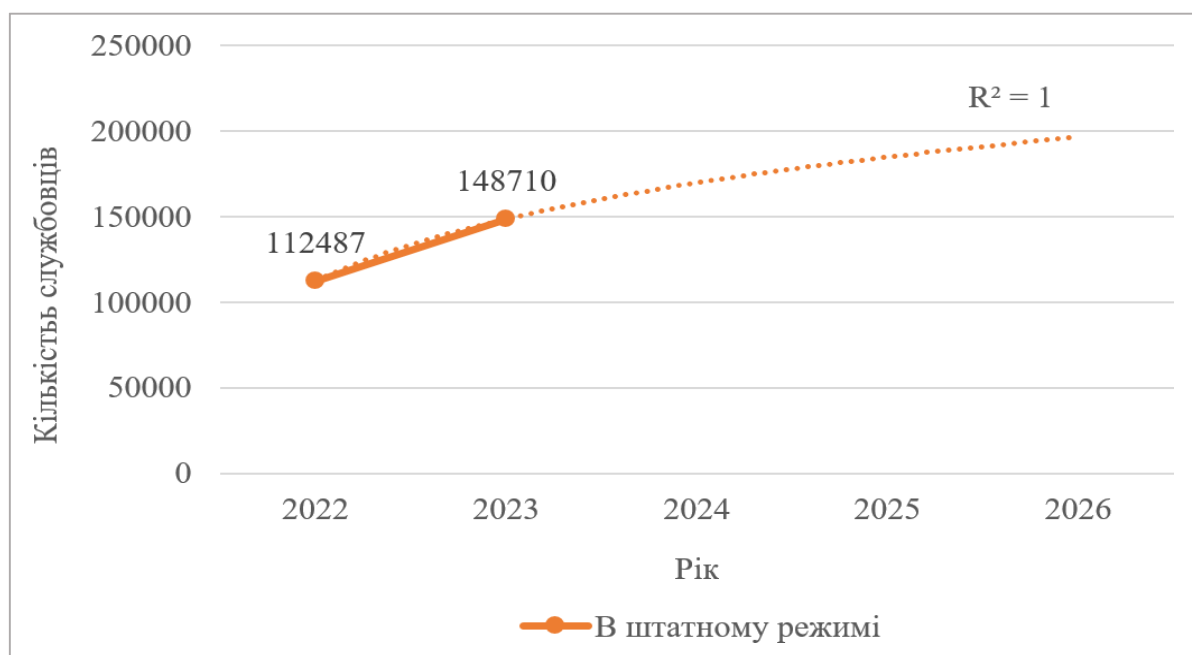


Рис. 3. Логарифмічна лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в штатному режимі у 2024-2026 рр.

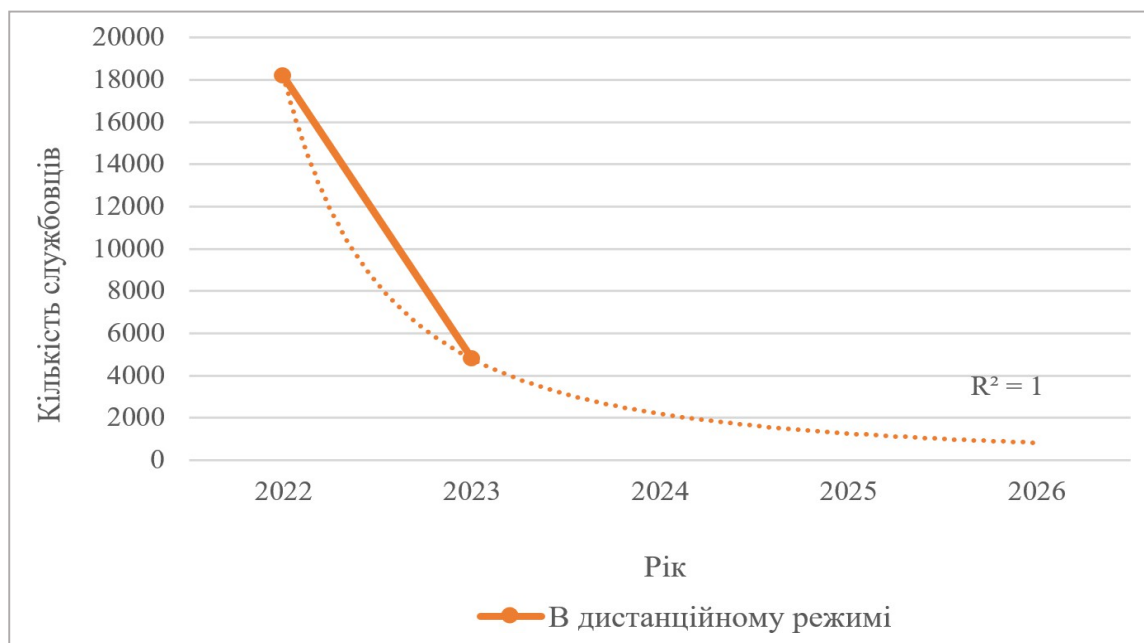


Рис. 4. Ступенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в дистанційному режимі у 2024-2026 рр.

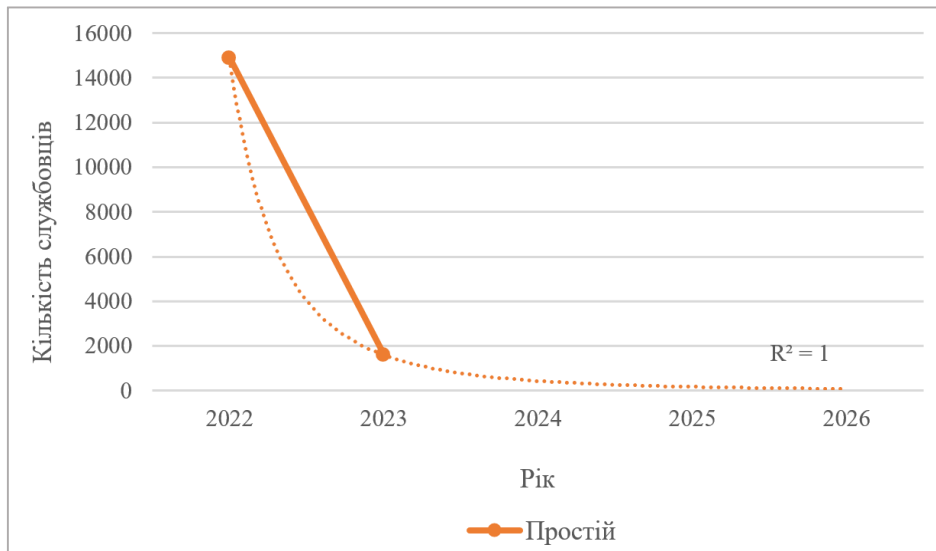


Рис. 5. Ступенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що знаходяться в режимі простою у 2024-2026 рр.

Узагальнюючи можемо стверджувати, що у період до 2026 року кількість державних службовців, що працюватимуть у штатному режимі зросте і буде відповідати загальній штатній кількості службовців. Тобто, мінімізується кількість службовців, що працюють дистанційно (кількість таких службовців сягатиме 1000) (рис. 4). Окрім того, до 2026 року, відповідно до здійсненого прогнозу, всі службовці будуть працювати в штатному режимі або дистанційно. Державні службовці більше не будуть знаходитися в режимі простою (рис. 5).

Аналіз зміни навантаження і продуктивності державних службовців, що працюють в штатному режимі, дистанційно або поєднують ці 2 форми (рис. 6) демонструє, що більшість службовців наголошують на збільшенні навантаження на них, при цьому 8% зазначають погіршення результативності та якості їхньої роботи. Можемо бачити, що управління людськими ресурсами, як одна з цілей НАДС, вимагає від агентства додаткової роботи.

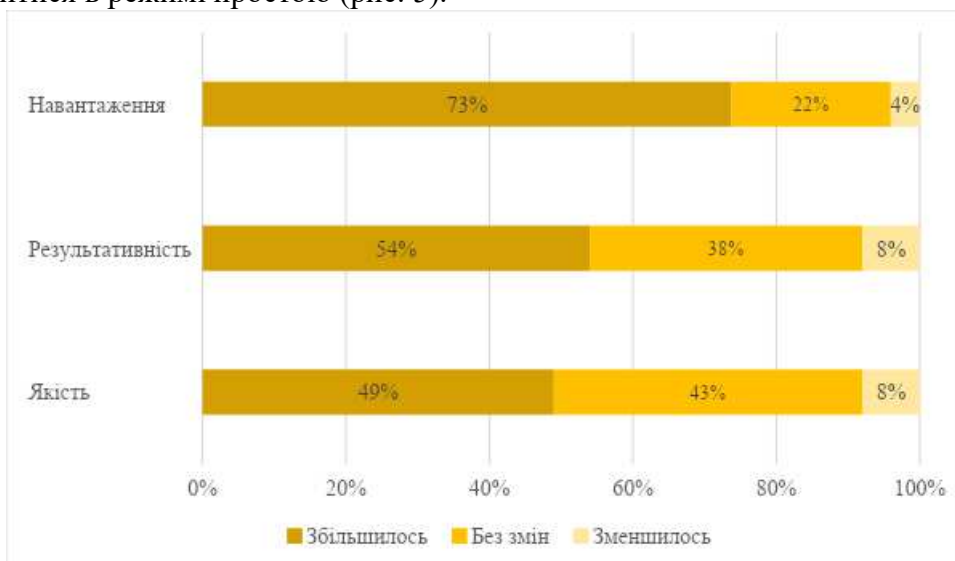


Рис.6. Зміна продуктивності роботи державних службовців під час воєнного стану
Джерело: складено на основі [4, с.7].

Однією з основних функцій НАДС є організація професійного навчання держслужбовців. У 2023 році підвищили свою кваліфікацію 129 441 службовець [5, с. 3], що складає 80% від загальної кількості службовців. Порівняємо дані цифри з попередніми роками (рис. 7).

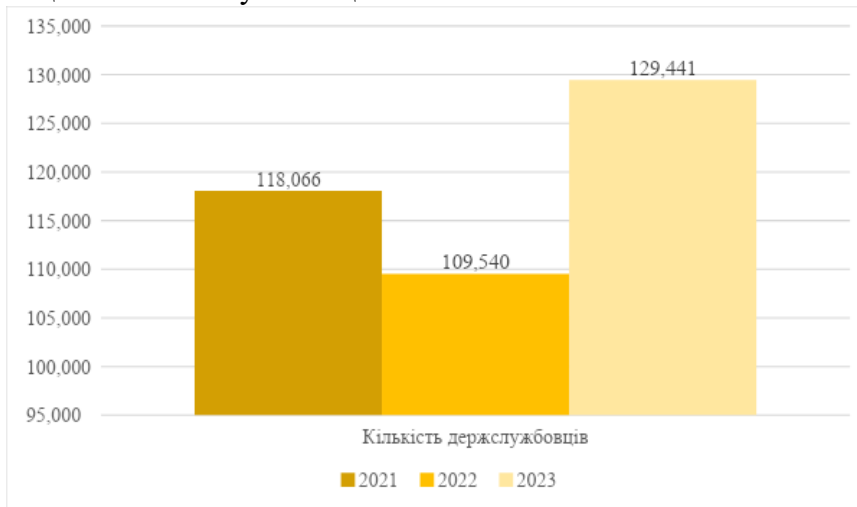


Рис. 7. Загальна кількість держслужбовців, що здійснили підвищення кваліфікації у 2021-2023 рр.

Джерело: складено на основі [5, с. 3]

З рис. 7 видно, що у 2023 році підвищення кваліфікації здійснили більше службовців, а ніж у 2022 році (на 15,4 %) та у 2021 році (на 8,8 %). У 2023 році держслужбовці для свого навчання переважно обирали наступні напрямки:

- запобігання корупції та забезпечення доброчесності (23 323 особи);
- комунікація та взаємодія (22 693 осіб);
- удосконалення рівня володіння державною мовою (20 498);

- цифрова грамотність (16 961 осіб);
- євроатлантична інтеграція та інформаційна взаємодія (комунікація) (12 889 осіб) [5, с. 9].

Відповідно до даних, що містяться на рисунку 8, розрахуємо прогноз кількості державних службовців, що підвищуватимуть кваліфікацію у 2024-2026 рр. (рис. 8). Для побудови прогнозу використаємо функцію «Лист прогнозу» програми MS Excel.

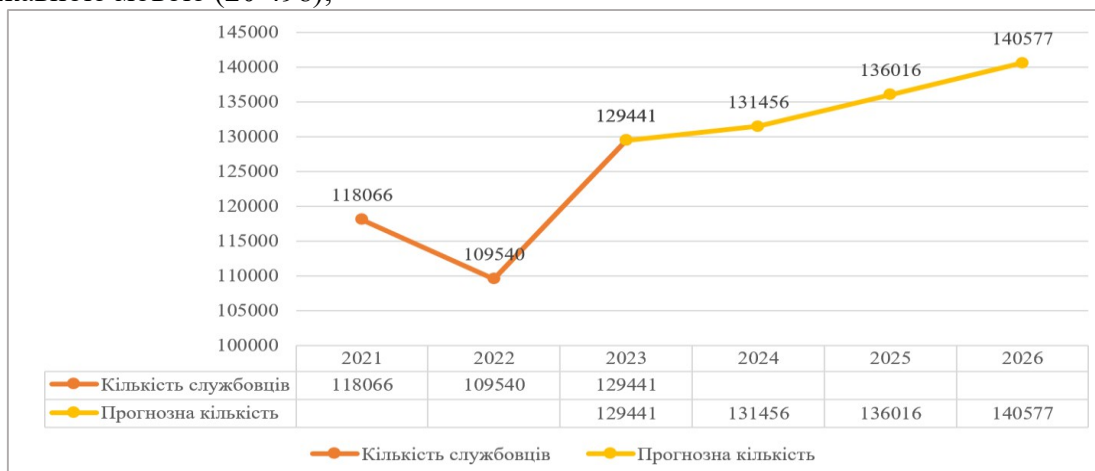


Рис. 8. Результати розрахунку прогнозованих значень кількості державних службовців, що підвищуватимуть кваліфікацію у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

На основі здійсненого прогнозу можливо ствердити, що в майбутніх роках можна буде спостерігати тенденцію до зростання кількості державних службовців, що підвищать власну професійну кваліфікацію. Так, у 2024 р. таких службовців буде 131456 осіб, у 2025 р. – 136016 осіб, а у 2026 р. – 140577 осіб.

В Україні державні службовці можуть підвищувати свої знання на Порталі управління знаннями. На Порталі здійснюється безпосереднє навчання та комунікація між державними органами та органами місцевого самоврядування, зокрема безпосередньо зі службовцями, з одного боку, та з надавачами освітніх послуг з іншого [6, с. 20].

Станом на лютий 2024 року на Порталі зареєстровано більше 127 тисяч користувачів з більше ніж 4 тисяч різних

органів державної та місцевої влади. Освітні послуги на Порталі надають 132 заклади освіти і містяться 24 проекти/програми міжнародної технічної допомоги. Портал налічує більше 1700 різних програм підвищення професійної підготовки, в тому числі 68 програм освітнього рівня «магістр» [7]. Отже, можемо зазначити, що НАДС досить успішно реалізовує функцію організації професійного навчання держслужбовців.

Оскільки НАДС є одним з основних суб'єктів кадрової політики, проаналізуємо наскільки успішно здійснюється управління людськими ресурсами на місцях. На 2023-2024 рр. НАДС запланувало собі певну «дорожню карту» роботи зі службами управління персоналом на місцях. Ця «карта» містить наступний ряд заходів (табл. 1).

Таблиця 1

Заходи HR-стратегії НАДС на 2023-2024 роки

Захід	Зміст заходу
Ментальне здоров'я	Поширення серед працівників інформації щодо ментального здоров'я, профілактики емоційного вигорання, практик саморегуляції у різних психологічних станах тощо
Фізична активність	Забезпечення можливості фізичної активності та відпочинку/зняття стресу на робочому місці
Безбар'єрне середовище	Формування безбар'єрного робочого середовища та забезпечення рівних прав і можливостей для всіх категорій працівників
Корисні звички	Сприяння виробленню у працівників корисних звичок на робочому місці
«NAUCS English Club»	Запровадження години для вивчення англійської мови, організація проведення розмовних клубів. Поширення інформації щодо ресурсів з вивчення англійської мови
Коучинг	Представлення коучингу як ефективного інструменту професійного розвитку
Тайм-менеджмент	Розвиток навичок планування та тайм-менеджменту працівників для забезпечення балансу між роботою та особистим життям
Культура відкритого спілкування	Забезпечення культури відкритого спілкування, де працівники відчувають бажання та можливість висловлювати свої думки, ідеї та побоювання без страху перед негативними наслідками
Вирішення конфліктів	Сприяння ефективному вирішенню конфліктів

Джерело: складено на основі [8]

У 2023 році було проведено опитування служб управління персоналом державних органів щодо потреб у наданні методичної допомоги. Служби управління

персоналом на місцях зазначають, що мають ряд питань, з яких вони хотіли б отримати додаткову інформацію (рис. 9).



Рис. 9. Розподіл питань, за якими службам управління персоналу необхідна додаткова інформація

Джерело: складено автором на основі [9]

Найбільш поширеними питаннями, на які служби управління персоналом не мають достатньої кількості інформації та методичного забезпечення, це:

- 1) реформа системи оплати праці;
- 2) кадровий менеджмент, зокрема документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- 3) використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом;
- 4) професійний розвиток працівників, планування та організації їх професійного навчання.

Як бачимо, HR-стратегія НАДС лише частково задовольняє питання, що виникають у працівників служб управління персоналом. Зокрема, це такі питання:

- інструменти професійного зростання;
- шляхи подолання конфліктів;
- створення безпечного та сприяючого середовища.

В ході аналізу нами було виявлено ряд проблем забезпечення кадрової

політики, що входять до компетенції НАДС. Серед них:

- невідповідність визначеної НАДС кількості штатних посад державної служби відповідно фактичній кількості працюючих;
- недосконалість системи оплати праці, зокрема значний розрив у посадових окладах;
- збільшення навантаження на фактично працюючих службовців через брак кадрів та різні форми роботи (штатно, дистанційно, тощо);
- невідповідність запланованих НАДС заходів щодо роботи зі службами управління персоналу їхнім реальним вимогам.

Проаналізувавши ефективність діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики, можна зробити висновок, що агентство функціонує відповідно до закріплених за ним функцій. Зокрема, НАДС на високому рівні забезпечує професійне зростання державних службовців шляхом надання доступу до професійного навчання та постійного супроводу. Проте, серед проблем забезпечення ефективної

кадрової політики є: невідповідність визначеної кількості штатних службовців фактичній кількості, недосконалість системи оплати праці, збільшення навантаження на фактично працюючих службовців, невідповідність напрямків роботи зі службами управління персоналом на місцях їхнім конкретним вимогам.

Однією з виявлених проблем стало перенавантаження державних службовців через розрив у штатній та фактичній кількості працюючих. Перенавантаження викликає постійну втому, що призводить до зниження продуктивності, збільшення кількості помилок та прийняття неякісних невважених рішень. Крім того, перенавантаження може негативно впливати на організаційну культуру, що підкреслює важливість управління робочим навантаженням серед працівників державної служби.

В межах окреслених функцій, зокрема «визначення переліку державних посад» та «облік та аналіз складу держслужбовців» НАДС має компетенцію перерозподілити існуюче навантаження, а також залучити до державної служби більше нових працівників, що може полягти в основі вирішення даної проблеми.

В основу вирішення проблеми перерозподілу навантаження має лягти плідна співпраця між НАДС, з одного боку, та керівниками органів і їхніми службами управління персоналу. НАДС доцільно розробити інструкцію щодо конкретних дій з перерозподілу навантаження, який керівники органів та служби управління персоналом мають імплементувати на місцях. Дана інструкція може містити наступні складові:

- пріоритетизація завдань;
- узгодження навичок; перехресне навчання;

- більш гнучкий графік роботи (з можливістю часткової дистанційної роботи);

- регулярний перегляд і коригування навантаження.

Рис. 10 містить конкретні кроки для керівників та служб управління персоналом, що можуть бути застосовані НАДС у ході розроблення інструкції, покликаної вирішити проблему перенавантаження державних службовців.

Ще одним способом вирішення проблеми збільшеного навантаження на службовців є заповнення вакантних місць. Відповідно до здійсненого попередньо дослідження, НАДС визначило кількість штатних посад у розмірі 206 151 посад, проте фактична кількість працюючих становить 159 904 особи.

Частково заповнити вакантні місця можливо шляхом прийняття на державну службу студентів, які ще не мають досвіду, але є амбітними, мотивованими та цілеспрямованими. Студенти, що тільки завершили навчання, хоч і не мають попереднього досвіду, але можуть запропонувати свіжі погляди та інноваційні ідеї.

Також НАДС доцільно проводити політику серед керівників та служб управління персоналу щодо втілення наступної ідеї: хоча деякі посади можуть вимагати попереднього досвіду, також є посади, що вимагають здебільшого м'яких навичок: критичне мислення, вирішення проблем, комунікація та робота в команді. Відповідно, більша кількість зацікавлених осіб може бути залучена до роботи на посадах державної служби.

Ще однією виявленою проблемою, вирішення якої дозволить підвищити ефективність кадрової політики у публічному управлінні, є невідповідність запланованих НАДС заходів щодо роботи зі службами управління персоналу їхнім реальним вимогам.

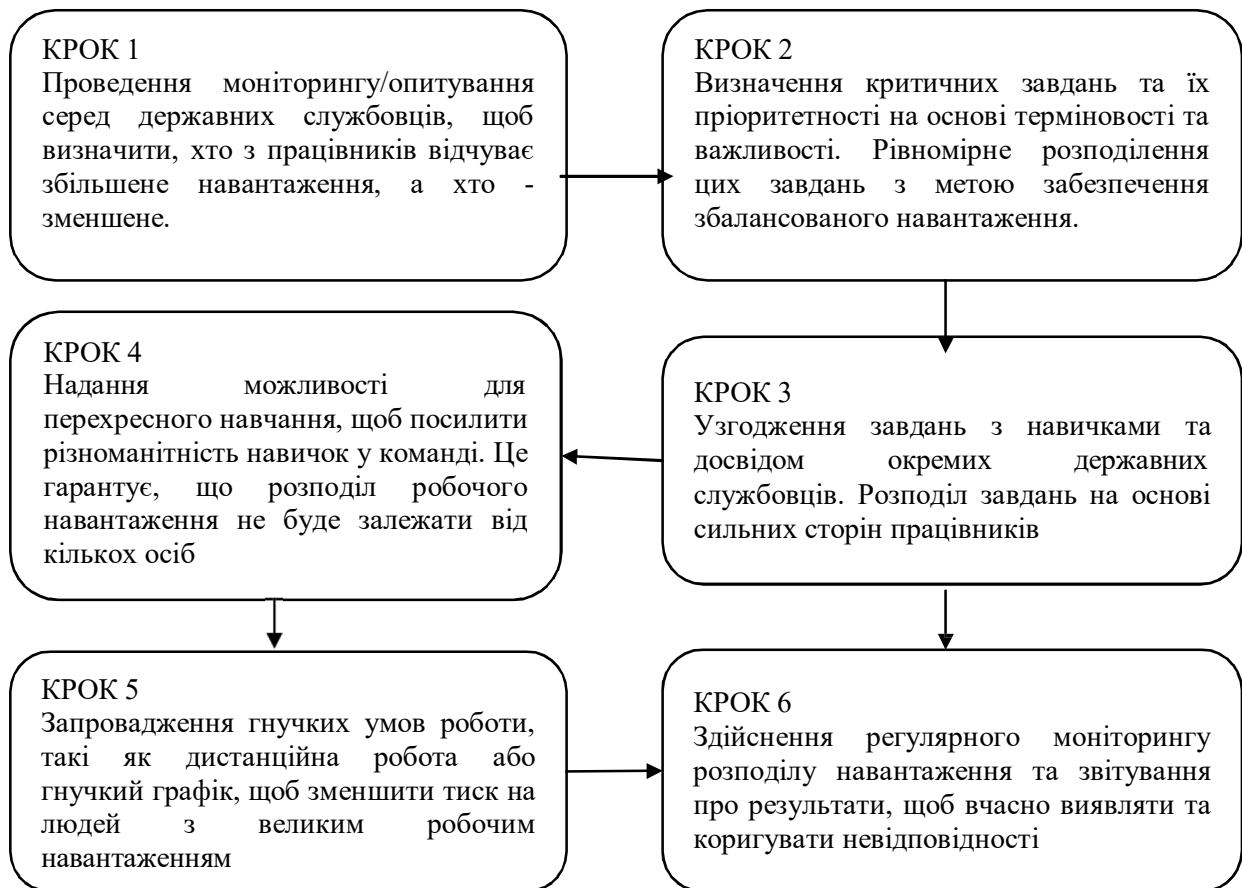


Рис.10. Інструкція щодо здійснення перерозподілу навантаження на державних службовців

Джерело: розроблено авторами

Здійснене дослідження показало, що НАДС націлює свою діяльність зі службами управління персоналу на покращення морального стану службовців, усунення конфліктів в колективі та розвиток м'яких навичок (soft skills). В той час як самі служби наголошують, що потребують від НАДС більше інформації щодо якісної організації робочого процесу, зокрема:

- документальне оформлення вступу, проходження припинення державної служби;
- використання цифрових інструментів в роботі;
- професійний розвиток службовців;

- добір персоналу;
- дисциплінарна відповідальність

тощо.

Відповідно до цього, доцільно розробити алгоритм взаємодії НАДС зі службами управління персоналу на місцях, що включав би визначення потреб, розроблення конкретних заходів, визначення шляхів взаємодії/навчання, моніторинг ефективності конкретного заходу/співпраці.

В табл. 2 наведено алгоритм взаємодії НАДС та служб управління персоналом щодо визначення напрямків спільної роботи з метою підвищення ефективності діяльності цих служб.

Алгоритм дій щодо формування напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналом на місцях

№ з/п	Етап	Дії
1.	Виявлення запитів та проблем	Здійснення аналізу роботи служб управління персоналом на місцях для виявлення існуючих проблем та слабких сторін
		Проведення опитувань, співбесід та фокус-груп з працівниками та керівниками для збору додаткової інформації
2.	Розробка заходів	Розроблення комплексу заходів, на основі здійсненого аналізу, спрямованих на вирішення виявлених проблем
		Визначення конкретних цілей та завдань для кожного напрямку діяльності
		Розробка плану дій з конкретними кроками та визначення відповідальних за їх виконання
3.	Реалізація заходів	Запровадження плану дій з вирішення проблем та досягнення окреслених цілей, включаючи навчальні програми, консультації, підтримку та інші ініціативи
		Забезпечення координації та співпраці між НАДС та службами управління персоналом на місцях для успішної реалізації заходів
4.	Моніторинг та оцінка	Здійснення систематичного моніторингу виконання заходів та оцінки їх ефективності з метою внесення коректив до плану дій
		Забезпечення зворотного зв'язку від працівників та керівників служб управління персоналом для визначення подальших напрямків розвитку та вдосконалення

Джерело: розроблено і складено авторами

Наявність розглянутої проблеми свідчить про недостатній рівень обізнаності служб управління персоналом щодо здійснення своєї діяльності, що в свою чергу підкреслює неналежний рівень ефективності у розрізі взаємодії НАДС та даних служб, як один з напрямків реалізації кадрової політики. Відповідно, вважаємо за доцільним запропонувати шляхи взаємодії між НАДС та службами управління персоналом.

Служби управління персоналом наголошують, що їм не вистачає обізнаності щодо правильного ведення документального оформлення службовців (прийняття на службу, проходження служби, вивільнення). Оскільки дані процедури є досить поширеними і працівники служб управління персоналом майже щодня з цим функціонують, можливо розробити «помічника», що завжди був би під рукою. В еру цифрових технологій це може бути чат-бот в одному

з месенджерів, який міг надати швидку відповідь на типові питання, або направити на необхідний документ, що містить відповідь на поставлене питання.

Зокрема, цей бот може містити «бездоганну» особову справу службовця, яка могла б послугувати еталоном і прикладом для працівників служб управління персоналом, що полегшило б їхню діяльність. Окрім того, це б уніфікувало всі особові справи держслужбовців і дозволило б уникнути помилок.

Для того, щоб співпраця була ефективнішою, доцільно влаштовувати інформаційні сесії щодо змін в законодавстві, особливостей роботи з персоналом, роботи з документацією тощо. Такі інформаційні сесії мають містити онлайн-трансляції з можливістю задавати питання та обговорювати конкретні реальні ситуації. Також важливо, аби всі інформаційні сесії

містили текстові роз'яснення, до яких працівники служб управління персоналом могли звернутися у будь-який час та швидко вирішити своє питання.

Окрім цього, можливо також створити подкасти, в яких був би присутній фахівець з НАДС та представник служби управління персоналом, які б у вигляді неформального спілкування обговорювали поточні зміни в роботі. Це є корисним, оскільки такий формат не вимагає залучення в конкретний час, а може бути прослухано службовцем у зручний та комфортний для нього час та спосіб. До прикладу, по дорозі на роботу.

Підвищення ефективності кадрової політики можливе шляхом перерозподілу навантаження на державних службовців, що виникло в наслідок невідповідності штатної кількості посад та реальної кількості службовців, а також шляхом залучення нових кадрів, що не мають досвіду роботи на державній службі, але є амбітними та мотивованими. Розв'язання другої проблема може включати наступні елементи: розробка алгоритму дій щодо напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналу; розробка чат-боту з відповідями на типові питання; проведення інформаційних сесій, що мають включати онлайн-трансляції, методичні роз'яснення та подкасти.

Висновки. Здійснене дослідження інституційного забезпечення кадрової політики в публічному управлінні та сформовані рекомендації щодо підвищення її ефективності свідчать про те, що управління персоналом повинно розглядатись як комплексна стратегія, спрямована на оптимальне використання людського потенціалу для досягнення національних цілей. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) виконує свої функції на високому рівні, забезпечуючи професійне зростання державних службовців через доступ до навчання та супровід. Однак виявлені проблеми, такі як невідповідність

кількості посад фактичній кількості працюючих, неоднорідність системи оплати праці та інші, залишаються нерозв'язаними. Запропоновані стратегії для підвищення ефективності кадрової політики враховують виявлені проблеми і надають шляхи їх вирішення. Ці стратегії включають створення інструкцій для перерозподілу навантаження, залучення нових кадрів, а також розвиток механізмів співробітництва з управлінням персоналом на місцях.

Отже, висновки з цього дослідження підкреслюють важливість дієвих стратегій кадрової політики для підтримки ефективного управління та розвитку держави в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/pufiv> (дата звернення: 22.02.2024)

2. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/rxsae> (дата звернення: 17.03.2024)

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : Закон України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n358> (дата звернення: 17.03.2024)

4. Результати опитування «організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/nyber> (дата звернення: 20.03.2024)

5. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzgw> (дата звернення: 17.03.2024)

6. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

7. Цифрові компетентності і цифрова грамотність в сучасних умовах. Наталія Алюшина. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzhhf> с (дата звернення: 17.03.2024)

8. План заходів HR-стратегії НАДС на 2022-2023 рр. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rziiq> (дата звернення: 19.03.2024)

9. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzjmo> (дата звернення: 19.03.2024)

REFERENCE

1. Statystychni dani pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtziv u 2023 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/pufiv> (data zvernennia: 22.02.2024)

2. Statystychnyi zvit pro rezultaty monitorynhu oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv u 2022 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <http://surl.li/rxsae> (data zvernennia: 17.03.2024)

3. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo Perezavantzhenia

vlady : Zakon Ukrainy URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n358> (data zvernennia: 17.03.2024)

4. Rezultaty opytuvannia «orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/nybep> (data zvernennia: 20.03.2024)

5. Zvit pro rezultaty diialnosti rehionalnykh tsestriv pidvyshchennia kvalifikatsii u 2023 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzgwe> (data zvernennia: 17.03.2024)

6. Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osob mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2018–2021 rokakh: dopovid / [N. Aliushyna (ker. avt. kolektyvu), L. Rykova, S. Horbatiuk, O. Kozlovskiy, Yu. Zhuk, O. Klots, O. Butko; za zah. red. N. Aliushynoi]. K.: Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, 2021. 240 s.

7. Tsyfrovi kompetentnosti i tsyfrova hramotnist v suchasnykh umovakh. Nataliia Aliushyna. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzhhf> с (data zvernennia: 17.03.2024)

8. Plan zakhodiv HR-stratehii NADS na 2022-2023 rr. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rziiq> (data zvernennia: 19.03.2024)

9. Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo potreb u nadanni metodychnoi dopomohy z pytan upravlinnia liudskymy resursamy sered pratsivnykiv sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzjmo> (data zvernennia: 19.03.2024)