

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»**

Виконав (ла): здобувач 4 курсу, групи
ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Альбіна НАУМЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професора
_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(підпис)

Рецензент: _____ Ольга ШУМИЛО
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Науменко Альбіни Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні»

керівник роботи Калініченко Людмила, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від 09 квітня 2024 року No 2101-5/786

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичні засади кадрової політики в публічному управлінні; проаналізувати ефективність діяльності Національного агентства з питань державної служби в Україні у розрізі забезпечення кадрової політики; розробити шляхи підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні.

4. План роботи

Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1. Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	12.09.2023
2. Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	21.11.2023
3. Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	25.11.2023
4. Підготовка першого розділу роботи	30.02.2024
5. Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	05.03.2024
6. Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	10.04.2024
7. Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	19.05.2024
8. Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	03.06.2024

5. Дата видачі завдання «_20_» ____вересня____2023_ р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

_____**Науменко А.В.**_____

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

_____**Калініченко Л.Л.**_____

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____

(підпис)

_____**Заднепровська Г.І.**_____

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	7
1.1. Сутність і зміст кадрової політики.....	7
1.2. Сучасні принципи кадрової політики	13
1.3. Механізм реалізації кадрової політики в публічному управлінні	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	23
2.1. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики.....	23
2.2. Огляд структури та функцій Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).....	28
2.3. Аналіз ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики.....	33
2.4. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні	46
ВИСНОВКИ.....	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Виважена кадрова політика в публічному управлінні є одним із ключових факторів якісних і позитивних перетворень та змін в державі й суспільстві. В умовах широкомасштабного вторгнення на територію України потужний кадровий потенціал в публічному управлінні відіграє важливу роль у встановленні стабільності в усіх сферах життя суспільства.

Варто наголосити, що стійке та ефективне інституційне забезпечення кадрової політики дозволяє побудувати сталий управлінський процес та встановити і налагодити довірливі відносини між державою, зокрема органами влади, та громадянами.

Актуальність обраної теми дослідження обґрунтовується тим, що ретельно розроблене та безперебійно функціонуюче інституційне забезпечення кадрової політики здатне гарантувати як позитивні зміни у державному устрої, так і стабільність у суспільстві, особливо в умовах повномасштабного вторгнення та пов'язаних із ним викликів.

Дослідження кадрової політики в публічному управлінні є темою інтересів широко кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Намагання надати визначення поняттю «кадрова політика» полягло в основу праць К. Вахоми, П. Бозеля, О. Шубалія, 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 приділеному значно меншій уваги. Цим питанням опікувалися О. Аксьонова та В. Яцуба, проте здійснені дослідження не є вичерпними і залишають поле для додаткової ґрунтової роботи.

Механізми реалізації кадрової політики в публічному управлінні стали предметом уваги Г. Ортіної, О. Аксьонової, П. Капура та інших. Але механізм інституційного забезпечення кадрової політики як комплексної системи залишається не дослідженим та вимагає додаткової уваги науковців.

Об'єкт дослідження – кадрова політика як складова системи публічного управління.

Предмет дослідження – інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні.

Мета дослідження – розкриття теоретичних основ кадрової політики в публічному управлінні, зокрема її сутності та механізмів реалізації, та розробка шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні.

Завдання дослідження:

- 1) виявлення сутності і змісту кадрової політики;
- 2) окреслення сучасних принципів кадрової політики;
- 3) визначення механізму реалізації кадрової політики в публічному управлінні;
- 4) здійснення нормативно-правового забезпечення кадрової політики;
- 5) огляд структури та функцій Національного агентства України з питань державної служби (НАДС);
- 6) аналіз ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики;
- 7) визначення шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні.

Методи дослідження: синтез, системний аналіз, індукція та дедукція, метод графічного представлення.

Практична значимість. Практична значимість роботи полягає у виокремленні та дослідженні елементів механізму реалізації кадрової політики в публічному управлінні, що можуть полягти в основу майбутніх праць. На основі здійснення аналізу забезпечення кадрової політики були запропоновані шляхи підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні, що можуть бути застосовані органами влади під час реалізації даної політики та покликані розв'язати існуючі проблеми.

Зміст роботи. Основна частина роботи складається з 2 розділів: теоретичного, що присвячений теоретичному обґрунтуванню кадрової політики в публічному управлінні, та аналітико-рекомендаційного, в якому досліджуються аспекти інституційного забезпечення кадрової політики та надано рекомендації, покликані підвищити ефективність кадрової політики.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 2 розділів (загалом 6 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 41 сторінці. Робота налічує 6 таблиць та 21 рисунок. Перелік джерел складається з 43 пунктів.

РОЗДІЛ 1

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність і зміст кадрової політики

В організаціях різного типу працівники, як і роботодавці, повинні виконувати свої робочі обов'язки відповідно до політик. Для того, щоб досягти добробуту, прогресу та покращити репутацію організації, необхідно сформулювати ефективну кадрову політику.

Чітко визначена кадрова політика на робочому місці є життєво важливим компонентом будь-якої організації, оскільки вона забезпечує ясність і структуру. Ця політика визначає прийнятні стандарти поведінки та слугує точкою відліку для вирішення різних питань. За умов, що всі члени організації дотримуються кадрової політики, вони не лише здатні належним чином виконувати свої обов'язки, але й сприятимуть зміцненню дисципліни в робочому середовищі, що принесе значну користь як організації, так і співробітникам.

Відповідно до цього, необхідним є визначення сутності і змісту кадрової політики.

На думку американської дослідниці К. Вахом, кадрова політика – це настанови щодо того, як організація планує управляти людьми. Політика визначає цінності, філософію організації, і це дає принципи, якими керуються менеджери в управлінні персоналом. Кадрова політика гарантує, що при вирішенні питань, які стосуються персоналу, в організації застосовується підхід, який відповідає корпоративним цінностям. Політика забезпечує рамкову основу для прийняття послідовних рішень і, таким чином, сприяє забезпеченню справедливості [43, с. 2].

Професор з США Д. Йодер, досліджуючи кадрову політику, приходять до висновків: «кадрова політика, або політика трудових чи виробничих

відносин, надає керівні принципи для широкого спектру трудових відносин в організації. Ці настанови визначають наміри організації щодо найму, просування по службі, розвитку, компенсації, мотивації та інших способів керівництва і спрямування людей в організації. Кадрова політика слугує дорожньою картою для менеджерів» [40, с. 3].

Вчений-практик П. Бозель з Нідерландів надає кадровій політиці наступного визначення: «Кадрова політика – комплекс управлінських рішень, пов'язаних з політикою і практикою, які разом формують трудові відносини і спрямовані на досягнення певних цілей. Ці цілі стосуються цілей продуктивності, які визначаються та вимірюються різними способами» [36, с.4].

Група нідерландських дослідників, базуючись на визначенні П. Бозеля і зміщуючи вектор на публічне управління зазначають, що «досягнення певних цілей», про які говорить Бозель, мають розглядатися не лише як ефективність організації (що відображається, наприклад, у фінансових показниках та показниках продуктивності), але й як створення добробуту працівників (що відображається у задоволених та здорових працівниках) та суспільного добробуту (наприклад, вплив організації на суспільство) [37, с. 484].

Австралійській науковець К. Браун, говорячи про кадрову політику в публічному управлінні, характеризує її «створенням гнучкіших структур і процесів, ліквідацією надмірно централізованих відомств та уніфікацією правил у межах усієї служби, а також більшою відповідальністю лінійних менеджерів і керівників в управлінні працівниками завдяки більш пласким управлінським структурам і програмам децентралізації та делегування повноважень» [38, с. 307].

Вітчизняні науковці у своїх працях також досліджували кадрову політику. Єдиного підходу серед українських дослідників щодо визначення поняття «кадрова політика» немає.

Далі буде досліджено, які саме дефініції терміну «кадрова політика» надають вітчизняні науковці та чи мають вони спільні риси.

В таблиці 1.1 наведено підходи до трактування поняття «кадрова політика».

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «кадрова політика»

Автор	Визначення поняття
М. Михайліченко [16, с. 6]	Цілеспрямована діяльність у напрямку встановлення стратегічних і тактичних орієнтирів щодо виявлення, розстановки та підвищення професійно-кваліфікаційних компетенцій персоналу з урахуванням його кількісних і якісних потреб, а також поточного стану та перспектив суспільного розвитку.
О. Шубалий [32, с. 15]	Сукупність принципів, методів та інструментів, що застосовуються для ефективного управління персоналом організації. Воно охоплює всю команду працівників, визначаючи їхні ролі, обов'язки та очікування від роботи.
О. Яковенко [33, с. 150]	Комплексна стратегія, яка спрямовує дії керівників, спеціалістів з управління персоналом та працівників на приведення практики управління людським капіталом у відповідність до цілей організації.
Б. Гурне [9, с. 150]	Система принципів, методів та організаційних структур, призначених для ефективного управління підбором, розвитком, використанням та мотивацією робочої сили організації, сприяючи створенню оптимального робочого середовища та залученню працівників.
В. Золотарьов [13, с.2]	Цілеспрямована діяльність відділу кадрів компанії у розрізі реалізації принципів, направлених на ефективне управління персоналом та досягнення організаційних цілей.
С. Пирожков [19, с. 124]	Політика ефективного підбору, розвитку та мотивації персоналу для досягнення цілей організації, спрямована на те, щоб кожна посада і робоче місце були укомплектовані кваліфікованими працівниками, які володіють необхідними навичками і знаннями для ефективної роботи.
В. Яцуба [34, с. 15]	Система офіційно визнаних принципів, які охоплюють стратегічні цілі, завдання та пріоритети держави і встановлюють засади формування, управління та використання кадрового потенціалу органів публічної влади.
О. Шаповал [31, с. 99]	Система визначених цілей, завдань, пріоритетів та організаційних принципів, яка регулює і регламентує кадрові процеси та відносини в державному апараті. Вона охоплює стратегічний напрям управління та використання людських ресурсів державного сектору.
Г. Мазур [15, с. 182]	Стратегія ефективного управління та використання людських ресурсів організації для досягнення взаємної вигоди як для компанії, так і для її працівників. Вона охоплює всеосяжну систему принципів, практик та інструментів, які керують набором, розвитком, мотивацією та утриманням високопродуктивної робочої сили.

Джерело: складено автором на основі [16, с.6; 32, с.15; 9, с. 150; 13, с.2; 19, с.124, 34, с. 15; 31, с. 99; 15, с.182]

Проаналізувавши різні підходи вітчизняних науковців до трактування поняття «кадрова політика», можна зробити висновок, що серед науковців існують споріднені ідеї дефініції розглядаємого поняття.

М. Михайліченко, В. Золотарьов розглядають кадрову політику як «цілеспрямовану діяльність». Як «сукупність принципів, методів, інструментів та завдань» визначають кадрову політику О. Шубалий, Б. Гурне, В. Яцуба, О. Шаповал. Кадрову політику як «стратегію управління» досліджують О. Яковенко та Г. Мазур. С. Пирожков розглядає кадрову політику як «політику роботи з персоналом».

Отже, підходи вчених до визначення сутності поняття «кадрова політика» можна згрупувати наступним чином (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Однорідні групи наукових підходів визначення сутності кадрової політики

Джерело: складено автором

Що стосується кадрової політики в публічному управлінні, то колектив вітчизняних науковців визначає її як «довгострокова комплексна стратегія держави щодо ефективного виявлення, підготовки, розвитку та використання людського капіталу. Вона спрямована на забезпечення реалізації національних інтересів (інтересів особи, суспільства та держави в різних сферах

життєдіяльності) для збереження національних цінностей, захисту державного суверенітету і територіальної цілісності, утвердження країни як розвиненої демократичної соціальної держави з ефективно функціонуючою ринковою економікою» [8, с. 5].

Досліджуючи сутність кадрової політики, важливо також розглянути її зміст. На думку В. Яцуби, зміст кадрової політики в публічному управлінні полягає в наступному:

- планування та прогнозування потреб в кадрах, щоб забезпечити своєчасне залучення та підготовку необхідної кількості працівників;
- аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів, щоб виявити проблеми та розробити заходи для їх вирішення;
- раціональне використання персоналу, що передбачає оптимальний підбір та розміщення працівників на посадах, які відповідають їхнім кваліфікації та компетенції;
- розробка критеріїв оцінки персоналу, що дозволить об'єктивно оцінювати їхню професійну діяльність;
- безперервне навчання працівників, що забезпечить їхню професійну підготовку та підвищення кваліфікації [35, с. 90].

Кадрова політика в публічному управлінні містить також притаманні їй змістовні риси: системність, наукова обґрунтованість, єдність та багаторівневість, перспективність, демократичність, моральність, законодавча забезпеченість. Розглянемо, що кожен зі змістовних рис детальніше (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Змістовні риси кадрової політики в публічному управлінні

Джерело: [8, с. 6]

Отже, кадрова політика в публічному управлінні представляє собою довгострокову комплексну стратегія держави щодо ефективного виявлення, підготовки, розвитку та використання людського капіталу, спрямована на забезпечення реалізації національних інтересів. Узагальнюючи можна сказати, що зміст кадрової політики полягає в забезпеченні наявності висококваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації та створення відповідних умов для їхнього розвитку та професійного зростання. Змістовними рисами кадрової політики в публічному управлінні є системність,

наукова обґрунтованість, єдність та багаторівневність, перспективність, демократичність, моральність, законодавча забезпеченість.

1.2. Сучасні принципи кадрової політики

Кадрова політика є важливою складовою функціонування організації, спрямована на використання повного потенціалу працівників для підвищення продуктивності та досягнення організаційних цілей, а також на захист інтересів працівників. Вона зосереджена на досягненні трьох основних цілей: задоволення потреб працівників, забезпечення оптимальної організаційної структури та сприяння розвитку і просуванню працівників (рис. 1.3).

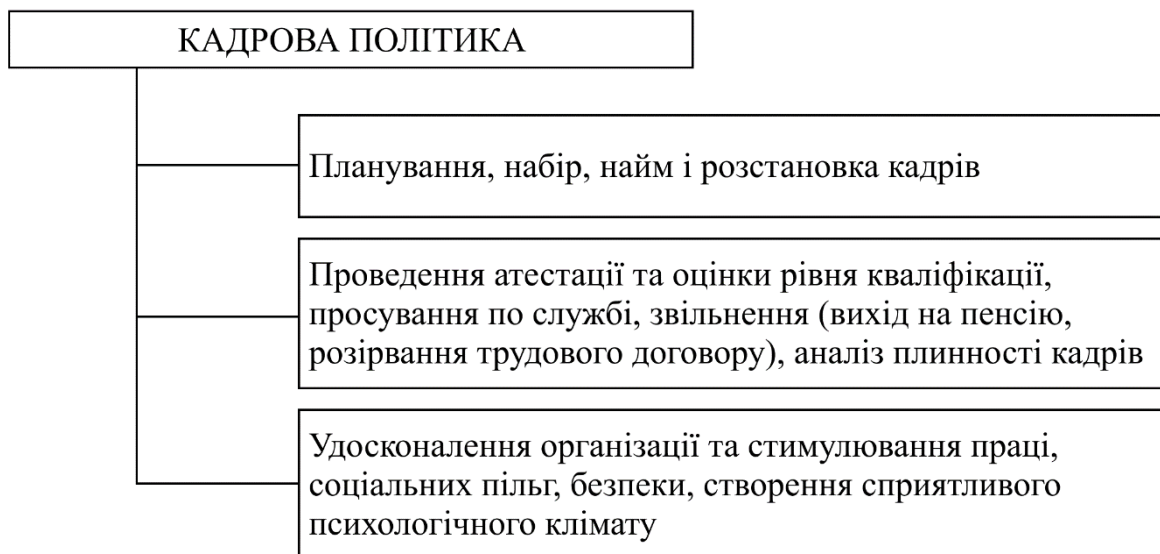


Рисунок 1.3 – Складові кадрової політики організації

Джерело:[42, с. 407]

Засновуючись на трьох основних цілях кадрової політики, можна виділити ряд напрямів, що виникають при формуванні даної політики:

- управління персоналом організації;

- підбір і розстановка персоналу;
- оцінка і атестація персоналу;
- мотивація і стимулювання персоналу;
- формування і підготовка резерву для виходу на керівні посади;
- розвиток персоналу.

Кожен з окреслених напрямів має включати в себе реалізацію принципів (рис. 1.4).

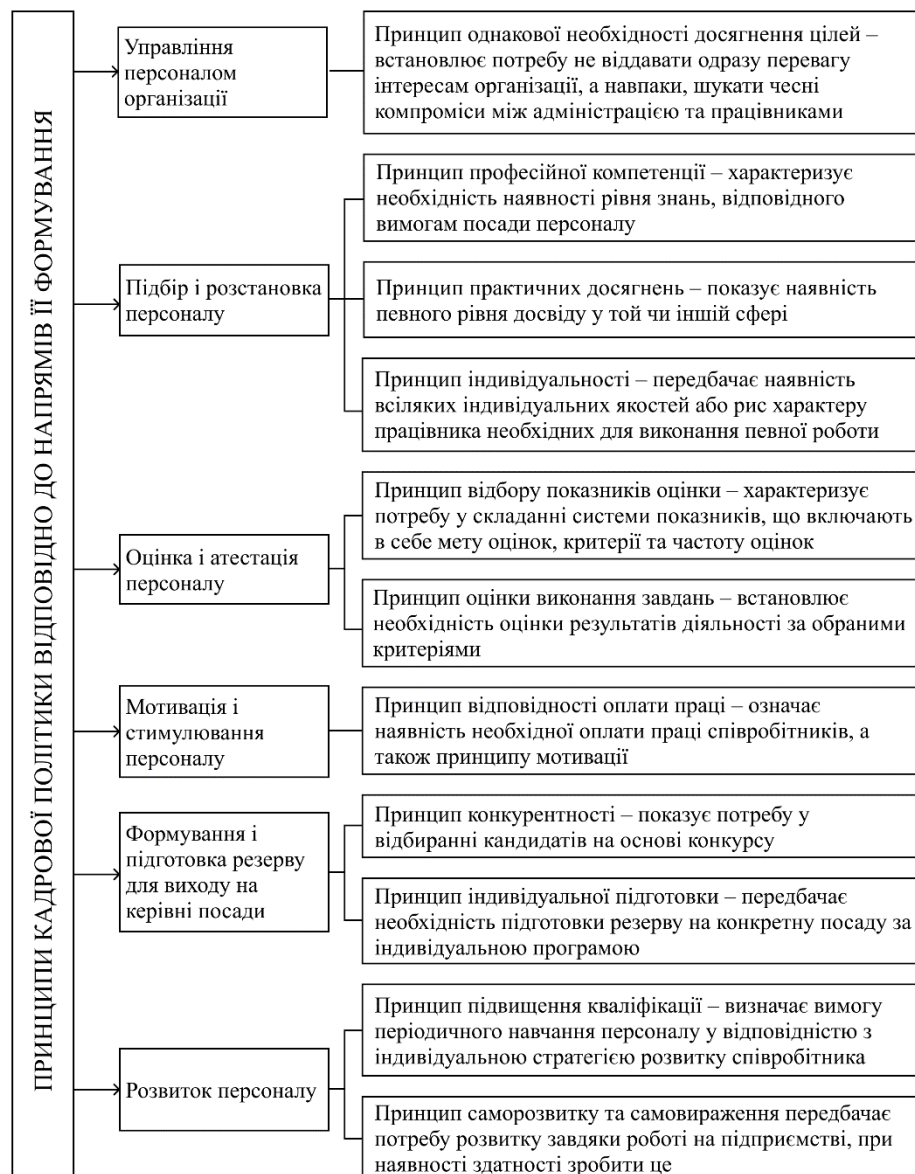


Рисунок 1.4 – Принципи кадрової політики відповідно до напрямів її формування

Джерело: складено автором на основі [17, с. 1]

Принципи кадрової політики є незамінними у забезпеченні прогресу організації. На думку закордонної науковиці, доктора філософії з університету Делі Р. Капур, до основних сучасних принципів кадрової політики відносяться: планування робочої сили, рекрутинг та відбір персоналу, забезпечення вступного та адаптаційного періоду, регулювання трудових відносин, управлінню ефективністю, організаційний розвиток, навчання та розвиток персоналу, забезпечення охорони здоров'я та безпеки праці.

В таблиці 1.2 наведено характеристику цих принципів.

Таблиця 1.2 – Характеристика принципів кадрової політики за Р.Капур

Принцип	Характеристика
Планування робочої сили	Бізнес-процес, спрямований на узгодження мінливих потреб організації та стратегії окремих працівників. Три основні аспекти, які необхідно враховувати в процесі планування, - це підбір, навчання та розстановка людей для виконання завдань і функцій
Рекрутинг та відбір персоналу	Організація повинна виконувати завдання з набору та відбору персоналу. Вони покликані найкращим чином використовувати сильні сторони працівників для досягнення стратегічних цілей і завдань роботодавців та організації в цілому. Це включає перевірку, складання короткого списку та відбір правильних кандидатів на вакантні посади.
Забезпечення вступного та адаптаційного періоду	У процесі введення в курс справи враховуються права роботодавця, права працівника та умови працевлаштування. Вступна програма повинна охоплювати всі юридичні вимоги щодо роботи в організації, а також приділяти увагу вимогам охорони здоров'я та безпеки на робочому місці. Будь-яка вступна програма є частиною процесу управління знаннями, що дозволяє людині стати корисним та інтегрованим членом команди.
Регулювання трудових відносин	В рамках організаційної структури трудові відносини розглядаються як важливий аспект. Це означає, що керівництво та профспілка повинні підтримувати ефективні умови та відносини один з одним. Для того, щоб підтримувати ефективні трудові відносини, необхідно враховувати ряд аспектів. До них відносяться: надання рівних прав і можливостей усім особам, формування відповідних умов і відносин з іншими, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення інфраструктури, матеріалів, технологій тощо.
Управлінню ефективністю	Процес, який забезпечує зворотний зв'язок, підзвітність та документування результатів роботи. Це допомагає працівникам виявляти недоліки та невідповідності і впроваджувати вдосконалення. Для того, щоб це завдання було реалізоване в добре організований спосіб, необхідно взяти до уваги певні аспекти. До них відносяться вирівнювання робочої сили, розвиток компетенцій, підвищення продуктивності та розвитку співробітників, а також досягнення бізнес-результатів.

Продовження таблиці 1.2

Організаційний розвиток	Організаційний розвиток - це практика запланованих і системних змін у переконаннях, ставленні та цінностях задля прогресу окремих осіб та організації в цілому. Основна мета організаційного розвитку полягає в тому, щоб дати можливість організації реагувати на зміни, які відбуваються в багатьох аспектах: ринках, технологіях, інфраструктурі, матеріалах, обладнанні, зовнішніх і внутрішніх умовах навколишнього середовища.
Навчання та розвиток персоналу	Є важливими факторами, які роблять значний внесок у надання знань працівникам, щоб вони могли вдосконалювати свої навички та вміння. Ці навички необхідні для належного виконання своїх посадових обов'язків та досягнення цілей організації.
Охорона здоров'я та безпека праці	Основна мета - захистити працівників від небезпек, що загрожують їхньому здоров'ю та безпеці. На робочому місці важливо, щоб працівники підтримували професійну безпеку та гігієну праці. В організації необхідно розробити заходи, спрямовані на зміцнення здоров'я та безпеки працівників. Для досягнення цієї мети важливо враховувати певні аспекти. Це, зокрема, визначення обов'язків для всіх сторін на робочому місці та прав для працівників.

Джерело: складено автором на основі [39]

У розрізі теми дослідження, доцільно розглянути й сучасні принципи формування кадрової політики в публічному управлінні. До принципів формування кадрової політики в публічному управлінні відносяться: підбір кадрів, кар'єрне зростання, навчання, соціальна мотивація, економічна мотивація [8, с.6].

Розглянемо ці принципи детальніше.

Принцип підбору кадрів ґрунтується на засадах раціональності [8, с.6], тобто передбачає, що організація повинна підбирати працівників, які відповідають її потребам і завданням. Організація має проводити аналіз потреб у персоналі, розробляти вимоги до кандидатів і використовувати ефективні методи підбору.

Принцип кар'єрного зростання передбачає зростання виключно за діловими якостями [8, с.6]. Тобто, просування працівників по службі здійснюється виключно на основі їхніх професійних знань, навичок і досвіду. Це означає, що організація повинна розробляти систему оцінки персоналу, яка дозволяє об'єктивно оцінювати ділові якості працівників.

Принцип навчання передбачає здобуття нових знань, умінь та навичок роботи протягом життя [8, с.6]. Працівники мають можливість і зобов'язані постійно навчатися, щоб удосконалювати свої професійні знання, навички та компетенції. Це означає, що організація повинна створювати умови для навчання працівників, наприклад, через програму професійного розвитку, тренінги, курси підвищення кваліфікації.

Соціальна мотивація, як один з принципів кадрової політики, має на меті заохочення через просування кар'єрними сходами [8, с.6]. Цей принцип заснований на тому, що працівники прагнуть до підвищення свого соціального статусу, тому просування по службі є для них важливим мотиваційним фактором.

Останній принцип, економічна мотивація, передбачає використання економічних методів мотивації та стимулювання праці персоналу [8, с.6].

Отже, сучасні принципи кадрової політики в публічному управлінні включають: підбір кадрів, кар'єрне зростання, навчання, соціальна мотивація, економічна мотивація.

1.3. Механізм реалізації кадрової політики в публічному управлінні

Забезпечення ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування стає можливим завдяки ефективному механізму реалізації кадрової політики. Кадрова політика в публічному адмініструванні має виконувати ряд функцій.

- організаційне планування та розвиток: розробка відповідної організаційної структури для забезпечення ефективного виконання роботи, зокрема визначення організаційних потреб і розробка міжперсональних відносин;

- рекрутинг: важливими є призначення працівників на відповідні посади, для яких вони є компетентними, ініціювання працівників або ознайомлення їх з організацією, її потребами та цілями;
- навчання та розвиток кадрів: включає визначення потреб у навчанні, забезпечення відповідного та ефективного навчання перед вступом на роботу або вступного навчання, навчання на робочому місці, а також навчання з метою розвитку;
- нарахування заробітної плати: жодна організація не може працювати ефективно і довго, якщо її працівники не отримують адекватної, справедливої та рівної оплати за працю та зусилля, які вони докладають для досягнення цілей організації;
- мотивація та моральний дух: управління персоналом також відповідає за мотивацію працівників до роботи в організації та розробку шляхів і засобів для покращення та підтримання високого морального духу серед своїх працівників;
- відносини між керівництвом та працівниками: кадрова служба повинна подбати про те, щоб між керівництвом і працівниками існували здорові стосунки;
- соціальний захист і послужний список працівників: кадрова служба повинна вести повний облік працівників щодо їхньої кваліфікації, виконання роботи, спеціальних здібностей та інших кадрових питань [41, с. 13-14].

Ефективне виконання даних функцій залежить від дієвого механізму реалізації кадрової політики. Важливо дослідити складові елементи цього механізму та особливості його функціонування.

Механізм реалізації кадрової політики в публічному управлінні складається з трьох рівнів (рис. 1.5).

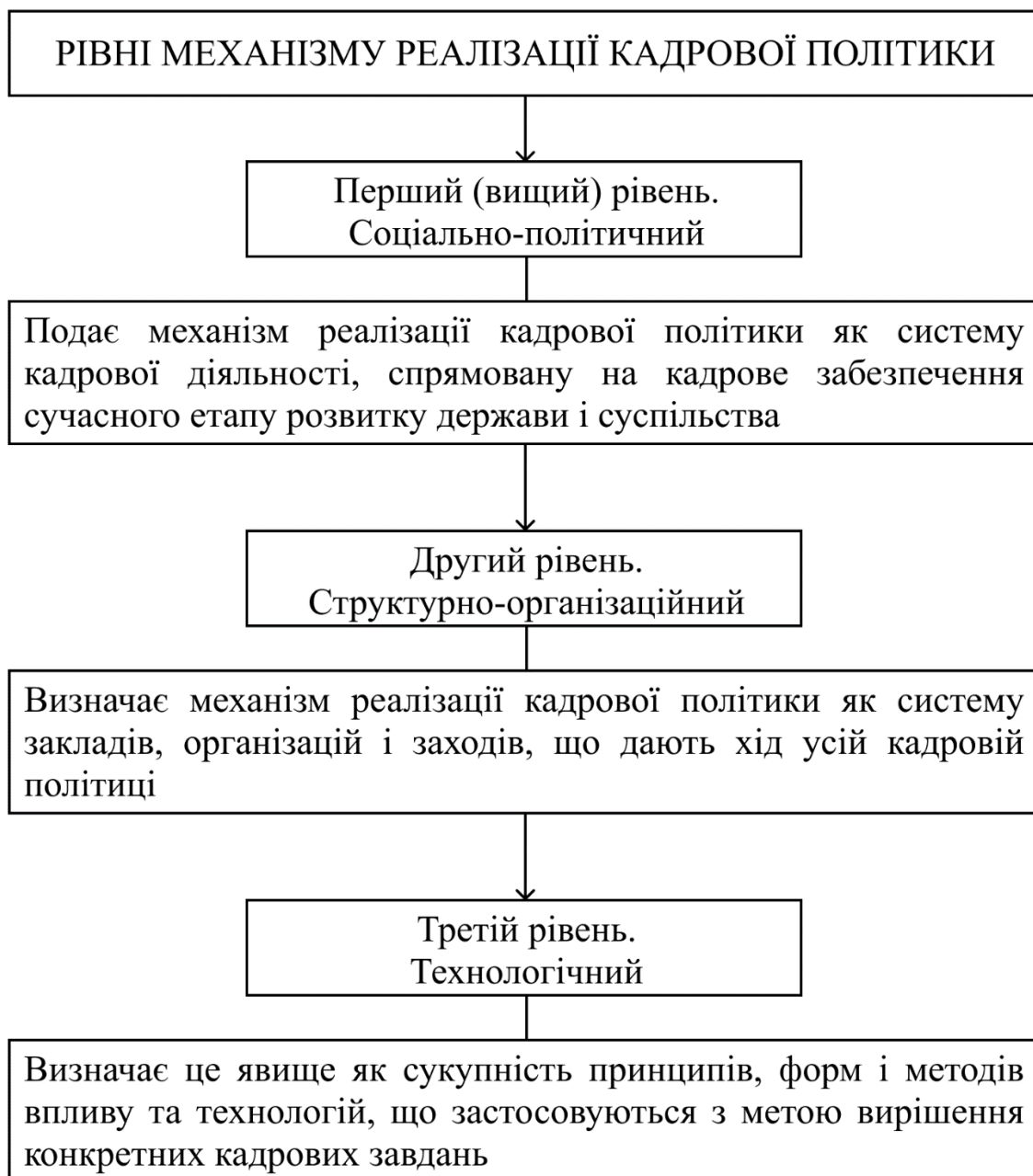


Рисунок 1.5 – Рівні механізму кадрової політики в публічному управлінні

Джерело: складено автором на основі [23, с. 39-40]

Науковиця Безугла Л.С., досліджуючи реалізацію кадрової політики в державному управлінні, прийшла до висновку, що механізм реалізації кадрової політики складається з 5 основоположних елементів, що також являють собою певні механізми:

- організаційний механізм;

- регуляторний механізм;
- гуманітарний механізм;
- соціальний механізм;
- інституціональний механізм [23, с. 43].

Організаційний механізм кадрової політики в публічному управлінні спрямований на формування та реалізацію такої кадрової політики, що здатна забезпечити ефективне управління людським капіталом.

Інституціональний механізм кадрової політики спрямований на створення ефективної системи управління людським капіталом держави, яка відповідає міжнародним стандартам.

Регуляторний механізм спрямований на побудову такої системи управління персоналом, яка відповідає потребам країни та забезпечує конкурентоспроможність публічних службовців на ринку праці.

Соціальний та гуманітарний механізми кадрової політики спрямовані на створення умов для реалізації потенціалу публічних службовців, підвищення їхнього професійного рівня та престижу публічної служби.

Одним із основних елементів механізму кадрової політики в публічному управлінні є формування персоналу. Воно спрямоване на забезпечення державних органів та органів місцевого самоврядування необхідним персоналом, який відповідає їхнім потребам та вимогам.

Роль формування персоналу у механізмі кадрової політики полягає в наступному:

- забезпечення ефективної реалізації завдань публічного управління;
- забезпечення справедливості та ефективності кадрових процесів;
- забезпечення ефективності використання людських ресурсів.

Формування персоналу в публічному управлінні включає в себе такі основні процеси:

1. Розробка кадрової політики держави у сфері формування персоналу.

2. Професійна адаптація.
3. Добір та відбір.
4. Просування по службі.
5. Розробка та впровадження відповідних інноваційних технологій.

На рисунку 1.6 відображено механізм розробки системи формування персоналу в публічному управлінні.

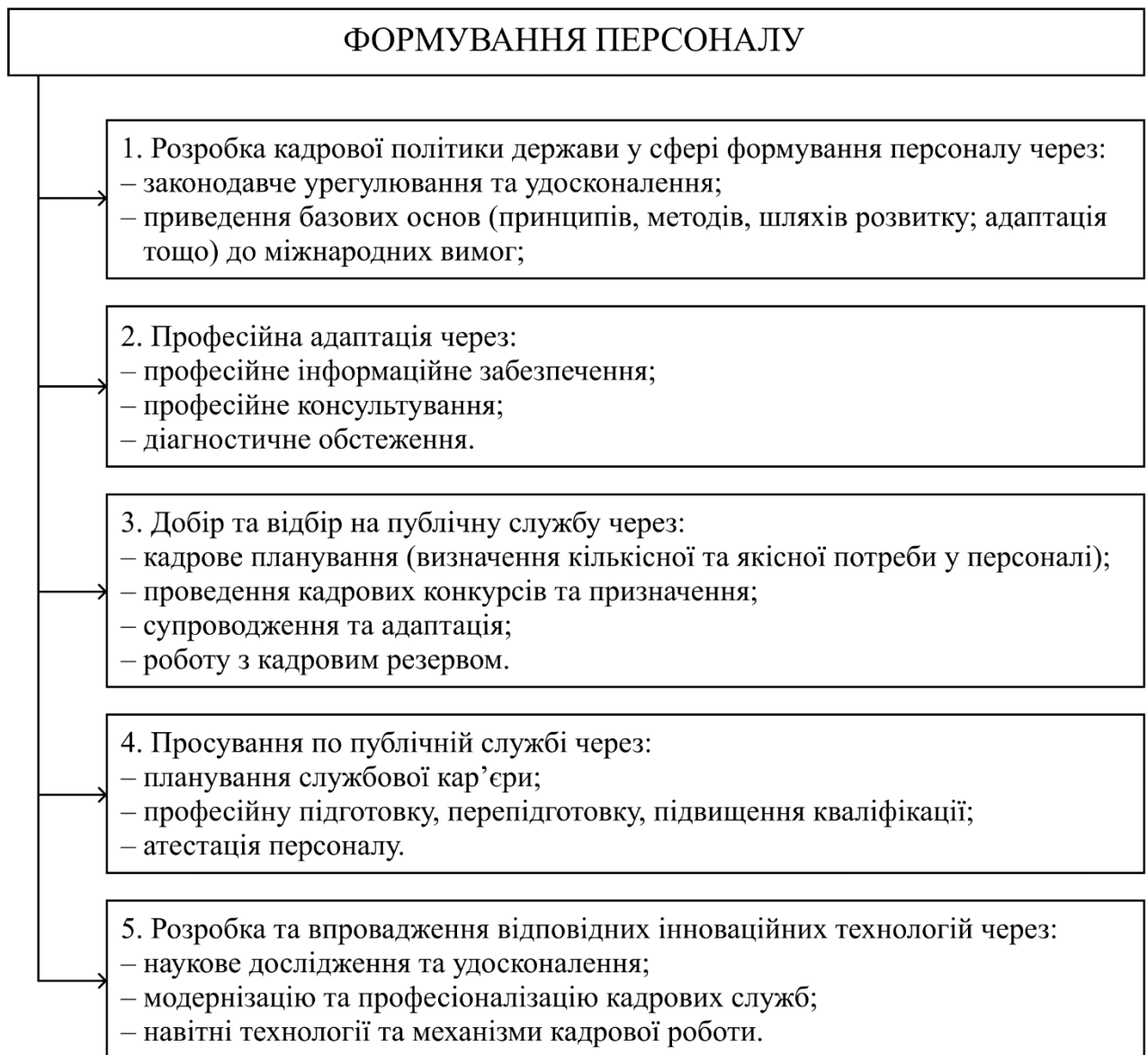


Рисунок 1.6 – Механізм розробки системи формування персоналу в публічному управлінні

Джерело: [8, с. 39-40]

Отже, механізм реалізації кадрової політики в публічному управлінні – це сукупність заходів, які спрямовані на досягнення цілей кадрової політики. Цей механізм складається з трьох рівнів: соціально-політичний, структурно-організаційний та технологічний.

Механізм реалізації кадрової політики поділяється на 5 підмеханізмів: організаційний, регуляторний механізм, гуманітарний, соціальний, інституціональний. Ці механізми покликані створити таку систему кадрової політики, що покликана забезпечити ефективне управління людським капіталом держави, яка відповідає міжнародним стандартам, потребам країни та забезпечує конкурентоспроможність публічних службовців на ринку праці, а також створює умови для реалізації потенціалу публічних службовців, підвищення їхнього професійного рівня та престижу публічної служби.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики

Дослідження інституційного забезпечення кадрової політики передбачає розгляд його нормативно-правової складової. Окрім того, ефективність та виваженість кадрової політики в публічному управлінні залежить від якості її нормативно-правового забезпечення та відповідності його сучасному розвитку держави та суспільства, що обумовлює необхідність його дослідження.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики базується на Конституції України, законах України, нормативних документах Президента України, Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), центральних органів виконавчої влади та міжнародних нормативно-правових актів [14, с.168]. На рисунку 2.1 відображена правова основа кадрової політики в публічному управлінні.

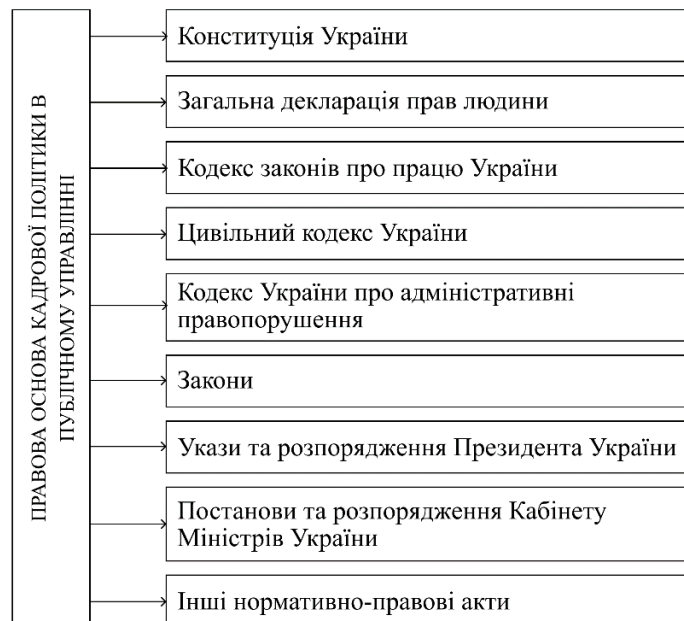


Рисунок 2.1 – Правова основа кадрової політики в публічному управлінні

Джерело: складено автором на основі [14, с.168]

Наведена на рисунку 2.1 правова основа кадрової політики є загальною. Проте, у рамках дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової політики в публічному управлінні важливо деталізувати, які саме акти її регулюють (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні нормативно-правові акти регулювання кадрової політики в публічному управлінні

Вид акту	Назва акту
Конституція	Конституція України
Кодекси	Кодекс законів про працю України
	Цивільний кодекс України
	Кодекс України про адміністративні правопорушення
	Виборчий кодекс України
Закони України	Про державну службу
	Про Кабінет Міністрів України
	Про центральні органи виконавчої влади
	Про місцеве самоврядування в Україні
	Про службу в органах місцевого самоврядування
	Про запобігання корупції
	Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків
Укази та розпорядження Президента України	Про Програму кадрового забезпечення державної служби і програму роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій
	Про підвищення ефективності системи державної служби
	Про Стратегію державної кадрової політики
Постанови та розпорядження КМУ	Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби
	Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців
	Питання оплати праці працівників державних органів
	Про умови оплати праці працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу»
Накази Національного агентства України з питань державної служби	Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
	Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців

Джерело: складено автором

Варто також зазначити, що повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України викликало зміни в укладеному порядку

забезпечення кадрової політики. Тому, до перелічених в таблиці 2.1 нормативних документів, необхідно також додати ще деякі акти:

- Закон України «Про правовий режим воєнного часу»;
- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;
- Постанова КМУ «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану».

Наведений в таблиці 2.1 перелік нормативно-правових актів, забезпечуючих і регулюючих кадрову політику, не є вичерпним, проте складає міцну базу її повноцінного функціонування. Дослідимо зміст деяких з них.

Конституція України як вищий нормативно-правовий акт держави містить загальні положення щодо доступу до державної служби, зокрема наступними рядками: «єдність системи державної влади, надання та гарантія кожному громадянину права на працю, на вільний вибір професії, роду і місця трудової діяльності, права на рівний доступ до державної служби» [1]. Окрім того, в Конституції закріплені основи утворення органів влади в країні та кордони втручання в кадровий механізм суб'єктів кадрової політики [1].

Важливим документом, що регулює трудові відносини, в тому числі на посадах державної служби, є Кодекс законів про працю України.

Важливим елементом системи нормативно-правового регулювання кадрової політики є Закон України «Про державну службу». Цей документ визначає правові та структурні засади функціонування системи державної служби в Україні, включаючи її адміністративну ієрархію, різні рівні та класифікацію посад державної служби, а також основні принципи, якими керуються при її вибудовуванні та функціонуванні [3].

Ще одним документом, що має безпосередній вплив на формування кадрової політики є Указ Президент «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних

підприємств, установ і організацій», що передбачає впровадження комплексу заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення державної служби та оптимізації роботи керівників державних підприємств, установ і організацій. Вона націлена на вдосконалення системи управління персоналом, розвиток лідерських навичок та забезпечення високого рівня професіоналізму серед управлінського корпусу [6].

Центральним органом виконавчої влади до обов'язків якого входить розбудова ефективної та політично-неупередженої державної служби з сильними та професійними кадрами є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС). Оскільки даний орган є суб'єктом кадрової політики, важливо також приділити увагу актам, що регулюють його діяльність, а також тим актам, що були ним видані.

До перших належить Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби». Ця Постанова містить основу утворення НАДС, а також визначає повноваження та компетенції цього агентства у сфері управління державною службою, а також його структуру та організаційні аспекти. Ця постанова спрямована на забезпечення ефективного функціонування системи державної служби в Україні [5].

В свою чергу, НАДС також видає акти, що конкретизують, доповнюють та регулюють кадрову політику, зокрема Наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» визначає основні принципи та стандарти, яких мають дотримуватися службовці в процесі виконання їх службових обов'язків, сприяючи підвищенню рівня професіоналізму та довіри до державних і місцевих органів влади. Цей наказ спрямований на утвердження високих моральних стандартів серед публічних службовців і сприяє підтримці етичних норм у державній та місцевій владі [4].

В системі нормативно-правових актів можна також зустріти «Стратегію кадрової політики». Перший документ за такою назвою було затверджено в

2012 році і запроваджено на 8 років (до 2020 року). Дана Стратегія визначала мету, завдання та цілі державної кадрової політики. Поява Стратегії була зумовлена різноманітними викликами, що існували в кадровій інфраструктурі країни. Серед них: обмеженість її розвитку, недосконалість моніторингу потреб суспільства і держави у кваліфікованих фахівцях, недосконалість механізмів підготовки фахівців, відсутність узгодженої системи професійної орієнтації молоді, повільна інтеграція сучасних методів професійного розвитку, неоптимальне використання наукових підходів при формуванні державної кадрової політики [7].

З закінченням терміну, відведеного цій Стратегії, виникла потреба утворити нову, що відповідала б сучасним викликам та сучасному стану розвитку суспільства. Для цього НАДС розробило стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки, що був покликаний забезпечити оптимальне та результативне управління державною службою у державних установах [28].

Наразі НАДС також має власну стратегію на 2023-2024 роки, проте вона є більш локальною і носить назву «Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023-2024 роки». Дана Стратегія буде детальніше досліджена в наступних структурних частинах даної роботи [29].

Таким чином, дослідивши правові аспекти кадрової політики, можна зазначити, що її основу складає переважно вітчизняне законодавство та норми трудового права. Базу нормативно-правового забезпечення кадрової політики в публічному управлінні становлять Конституція та Закони України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження КМУ, накази НАДС, а також нормативні акти інших органів центральної виконавчої влади.

2.2. Огляд структури та функцій Національного агентства України з питань державної служби (НАДС)

Одним із суб'єктів кадрової політики в публічному управлінні є НАДС. Даний орган було утворено 18 липня 2011 р. шляхом реорганізації Головного управління державної служби, що функціонувало в Україні з 1992 р. Ключовою причиною реорганізації Головного управління державної служби послугувала необхідність розбудови нового та вдосконаленого управління державною службою в країні, що відповідало б Європейським стандартам [22, с. 39-40].

НАДС є центральним органом виконавчої влади, що підконтрольний КМУ. В рамках свого функціонування НАДС керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, актами КМУ тощо [5]. Першочерговим завданням, покладеним на НАДС, є розбудова та впровадження кадрової політики у розрізі державної служби. Окрім цього, НАДС забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби в органах центральної влади та місцевого самоврядування. Також агентство відповідає за управління операційними аспектами державної служби з метою забезпечення її безперебійного функціонування [5].

Місію НАДС доцільно розділити на 2 вектори (рис. 2.2).

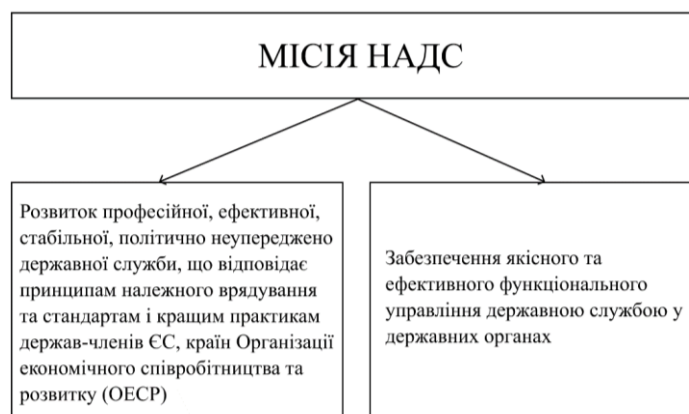


Рисунок 2.2 – Місія НАДС

Джерело: складено автором на основі [28; 18]

Окрім завдань, затверджених постановою КМУ «Про Положення про Національне агентство України з питань державної служби», НАДС має також стратегічні цілі, що конкретизують напрямки його діяльності (рис. 2.3).

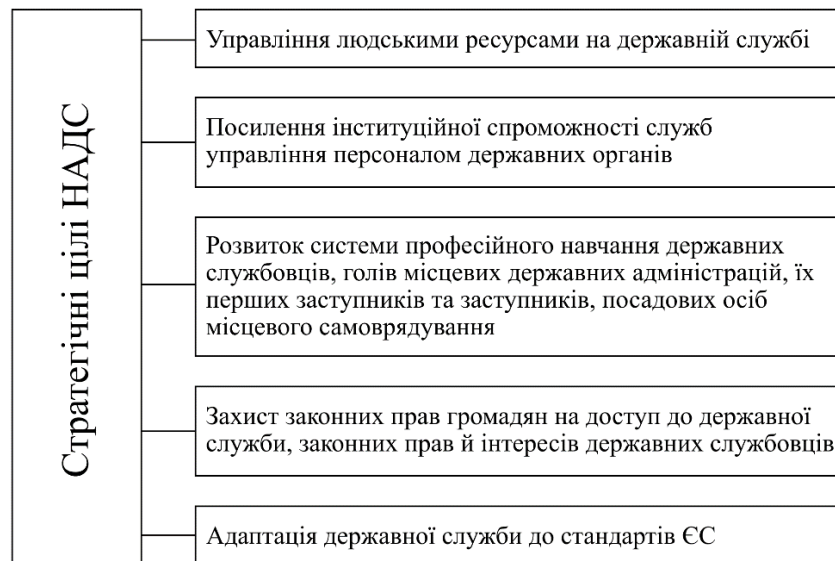


Рисунок 2.3 – Стратегічні цілі НАДС

Джерело: складено автором на основі [18]

НАДС має великий перелік функцій, що мають ним втілюватися з метою виконання покладених на нього завдань і досягнення визначених стратегічних цілей:

- 1) координує та вдосконалює законодавство, готує пропозиції до законів та забезпечує нормативно-правове регулювання підконтрольній йому сфері;
- 2) визначає перелік державних органів та посад, управляє структурою посадових окладів та стимулюючих виплат для державних службовців, проводить моніторинг оплати праці, включаючи працівників органів місцевого самоврядування;
- 3) оприлюднює узагальнені роз'яснення на своєму веб-сайті та відповідає на запити щодо застосування законодавства про державну та місцеву службу;

4) обліковує та аналізує склад держслужбовців, пропонує заходи для покращення управління персоналом, публікує оголошення про конкурси та розвиває інформаційні системи для їх проведення;

5) організує професійне навчання держслужбовців та сприяє розвитку освітніх закладів для їх підготовки та підвищення кваліфікації;

6) співпрацює з міжнародними партнерами, реалізує проекти удосконалення управління, вивчає та впроваджує європейський досвід та пропонує заходи для підвищення ефективності державного управління [5].

При здійсненні своєї діяльності НАДС керується наступними принципами: командна робота, відповідальність, ефективність, компетентність, знання і бажання вчитися.

Перейдемо до розгляду організаційної структури НАДС. Вивчення цієї структури дозволить зрозуміти, як агентство організоване для виконання своїх завдань, включаючи управління державною службою, надання консультацій та підтримки, здійснення міжнародної співпраці та інше.

Окрім центрального апарату, що буде досліджений нижче, до НАДС входять ряд міжрегіональних управлінь:

- Центральне міжрегіональне управління НАДС (м. Київ, Київська, Черкаська, Чернігівська, Полтавська, Кіровоградська, Харківська, Сумська області);
- Західне міжрегіональне управління НАДС (Житомирська, Хмельницька, Вінницька, Чернівецька, Закарпатська, Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська, Рівненська області);
- Південно-східне міжрегіональне управління НАДС (Дніпропетровська, Запорізька, Донецька, Луганська, Одеська, Миколаївська, Херсонська області) [10].

Апарат НАДС складається з наступних структурних підрозділів: керівництво, департаменти, управління та сектори. Схема підпорядкування апарату НАДС розміщена на рисунку 2.4

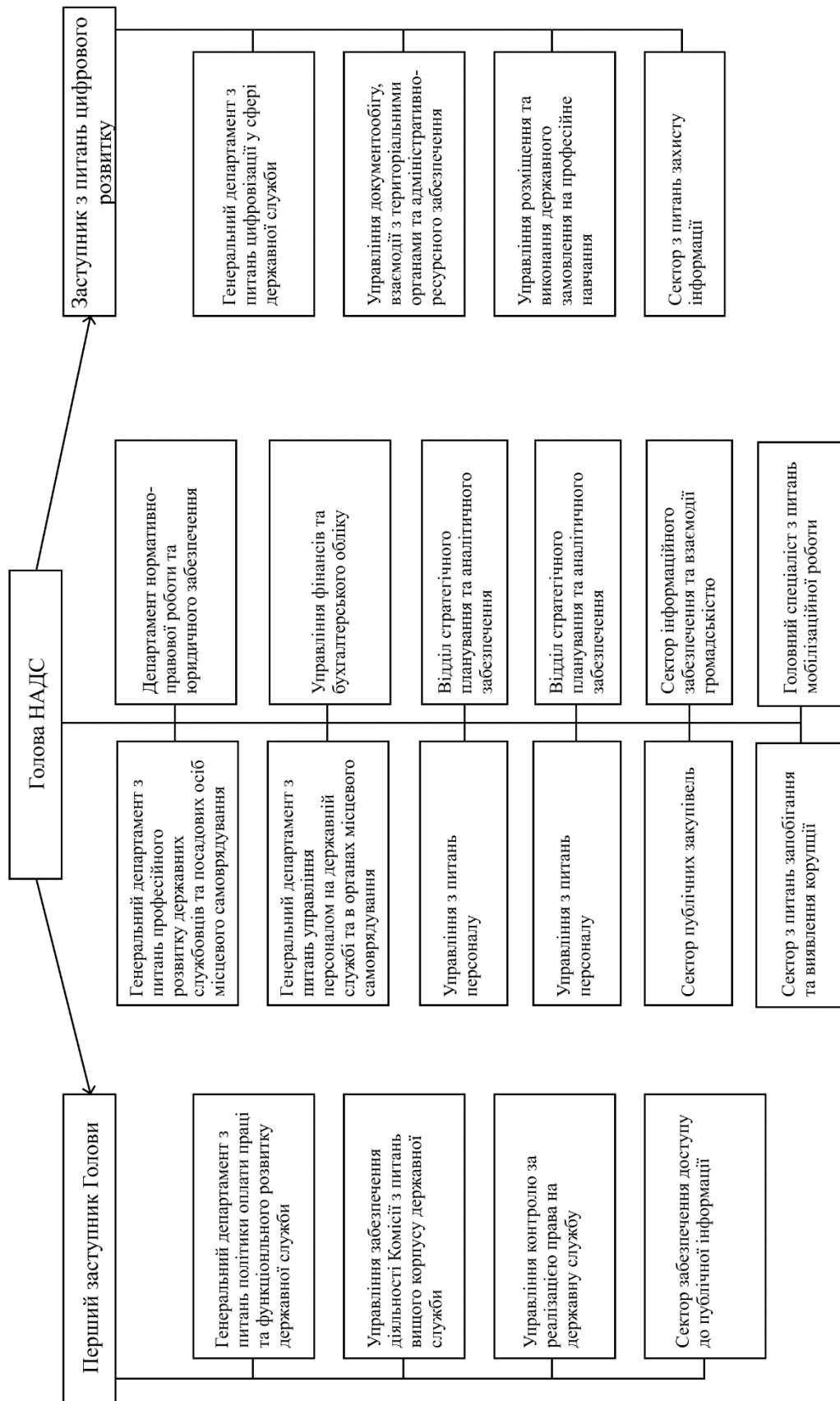


Рисунок 2.4 – Організаційна структура НАДС

Джерело: складено автором на основі [18]

В Додатку 1 наведено більш детальну схему організаційної структури НАДС.

Розглядаючи структуру НАДС, доцільно також розглянути функції її підрозділів. В таблиці 2.2 відображені функції структурних підрозділів НАДС.

Таблиця 2.2 – Функції структурних підрозділів НАДС

Назва структурного підрозділу	Функції структурного підрозділу
Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби	Впровадження та розвиток інформаційних систем управління людськими ресурсами в державних органах та розробка методичних рекомендацій для їх ефективного функціонування
Генеральний департамент з питань професійного розвитку	Моніторинг та аналіз систем професійного навчання, розроблення пропозиції щодо її формування та розвитку, а також аналіз нормативно-правового середовища в цій сфері і розробка відповідних законодавчих актів
Генеральний департамент з питань управління персоналом	Розробка пропозицій щодо формування державної політики, аналізу і виявлення проблем, підготовка проектів документів та надання методичних рекомендацій з управління персоналом
Генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку	Здійснення заходів щодо класифікації посад та впровадження механізму їх класифікації, а також підготовка пропозицій щодо посадових окладів та стимулюючих виплат державним службовцям
Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення	Організація та забезпечення виконання законодавства щодо державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, участь у розробці нормативно-правових актів та надання консультацій з цих питань.
Управління з питань персоналу	Внесення пропозиції Голові НАДС щодо удосконалення управління персоналом, оформлення документів на держслужбу, розробку індивідуальних програм розвитку.
Управління фінансів та бухгалтерського обліку	Складання та подання звітності, організація бухгалтерського обліку, нарахування зарплати та оподаткування, підготовка бюджетних документів та аналіз їх ефективності.
Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання	Розробка та подання бюджетних документів, моніторинг виконання, аналіз показників бюджетних програм та організація конкурсів для державного замовлення в освіті та підвищенні кваліфікації.
Управління документообігу	Реєстрація та моніторинг запитів на інформацію, координація з територіальними органами, документообіг та діловодство, а також забезпечення матеріально-технічних потреб.
Управління забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби	Підготовка проектів рішень щодо утворення та складу комісії, розміщення наказів про конкурси та умови їх проведення, збір, обробка та аналіз інформації від кандидатів на посади державної служби, та повідомлення комітету з відбору про результати перевірки документів.
<u>Управління контролю за реалізацією права на державну службу</u>	Контроль за дотриманням прав громадян на державну службу, виявлення порушень, пропозиції щодо удосконалення діяльності органів, запити щодо кандидатів та узагальнення інформації з урахуванням антикорупційного законодавства.

Джерело: складено автором на основі [18]

Підсумовуючи, зазначимо, що НАДС є центральним органом виконавчої влади, що підконтрольний КМУ. У своїй діяльності НАДС регулюються Конституцією та законами України, нормативно-правовими актами Президента України, Верховної Ради України, КМУ та іншими. НАДС складається з центрального апарату та 3 міжрегіональних управлінь. До функцій НАДС належать: координування та вдосконалення законодавства і сфері державної служби; визначає перелік державних органів та посад; управляє структурою окладів та виплат; здійснює моніторинг складу держслужбовців; організовує професійне навчання держслужбовців; вивчає та впроваджує європейський досвід функціонування державної служби.

2.3. Аналіз ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики

У попередньому підрозділі було досліджено функції НАДС, відповідно до покладених на нього обов'язків. Проаналізуємо, як чином НАДС забезпечує реалізацію кадрової політики.

Однією з функцій НАДС є облік та аналіз складу держслужбовців та запропонування 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 [27]. 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, аніж 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 оплат праці. Проаналізуємо як змінюється середня заробітна плата

держслужбовців відповідно до категорій та підкатегорій (рис. 2.5). Зазначимо, що загалом державна служба в Україні ділиться на 3 категорії, категорія А має 2 підкатегорії, категорії Б та В по 3 підкатегорії.

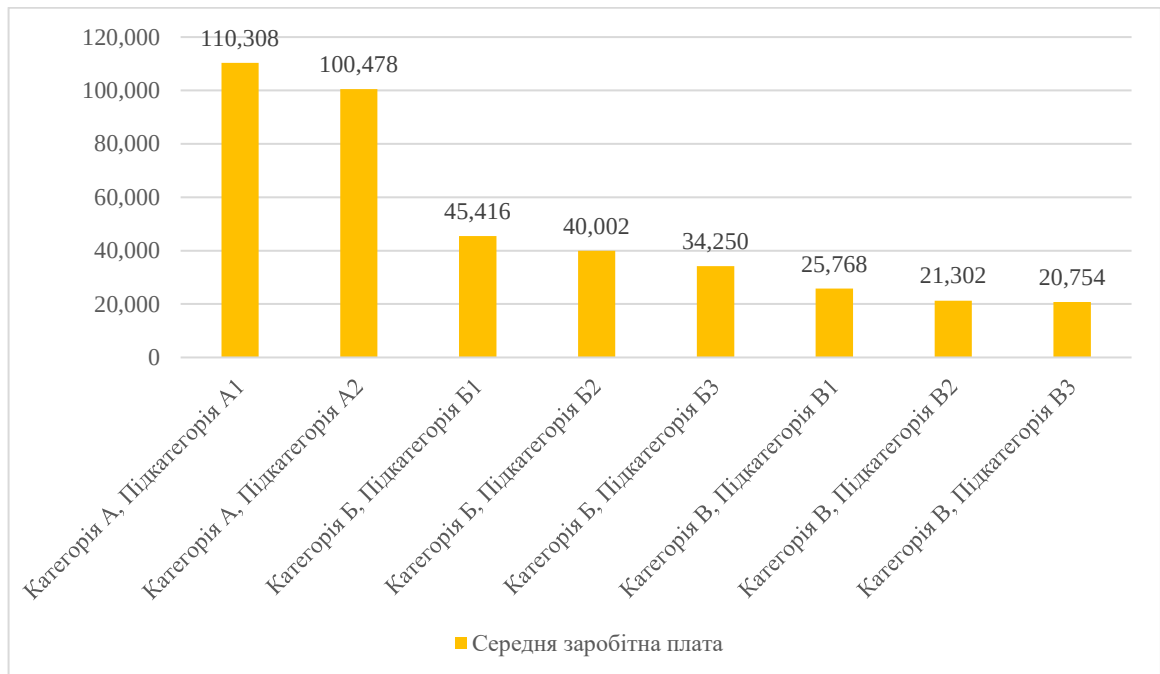


Рисунок 2.5 – Розмір середніх заробітних плат за категоріями та підкатегоріями державної служби

Джерело: розраховано та складено автором на основі [26, 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 [36]).

З рисунку 2.5 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 [24, с. 7]. Проаналізуємо, яка ситуація є на сьогодні і як вона змінилась у порівнянні з 2022 роком.



Рисунок 2.6 – Розподіл державних службовців за формою роботи у 2022 та 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [24, с. 7]

Відповідно до рисунку 2.6, 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. 2.6) 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 степеневі. Вибір функцій був здійснений на основі величини достовірності апроксимації (R^2). Даний показник демонструє точність побудованого прогнозу (у даному випадку майже 100%)

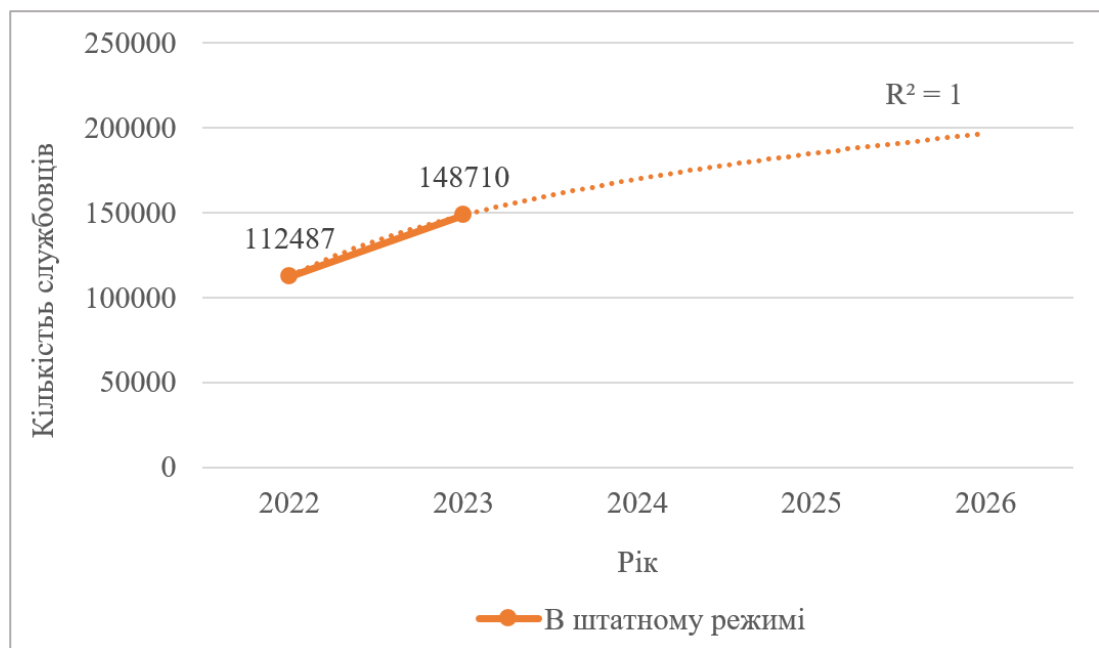


Рисунок 2.7 – Логарифмічна лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в штатному режимі у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

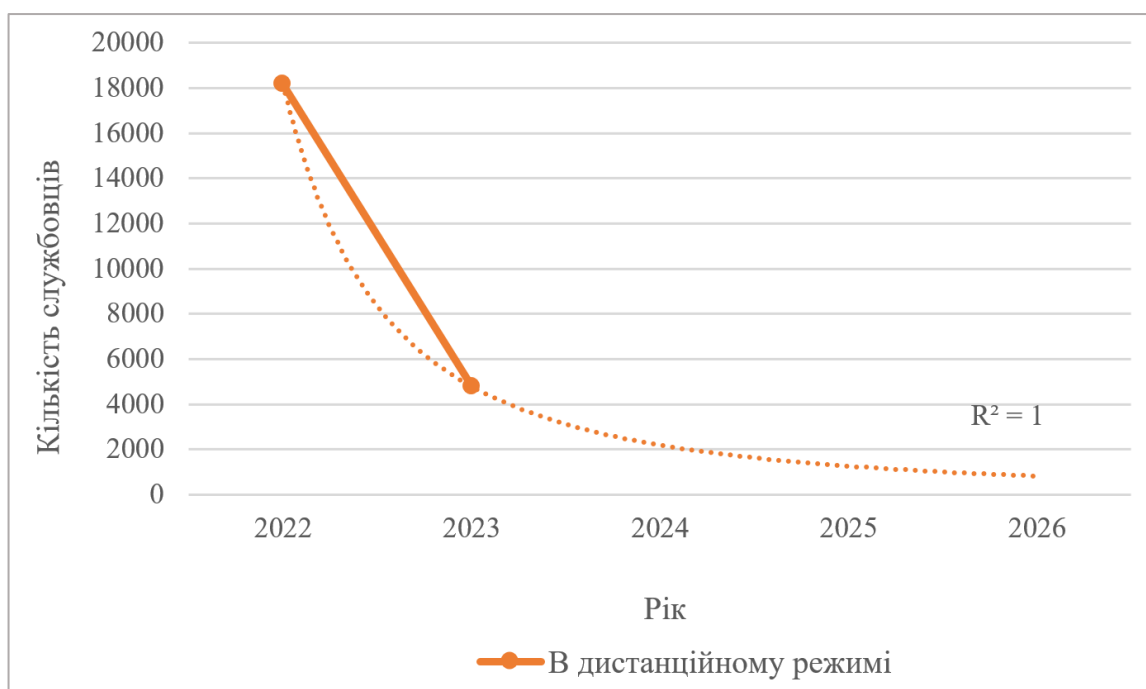


Рисунок 2.8 – Степенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в дистанційному режимі у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

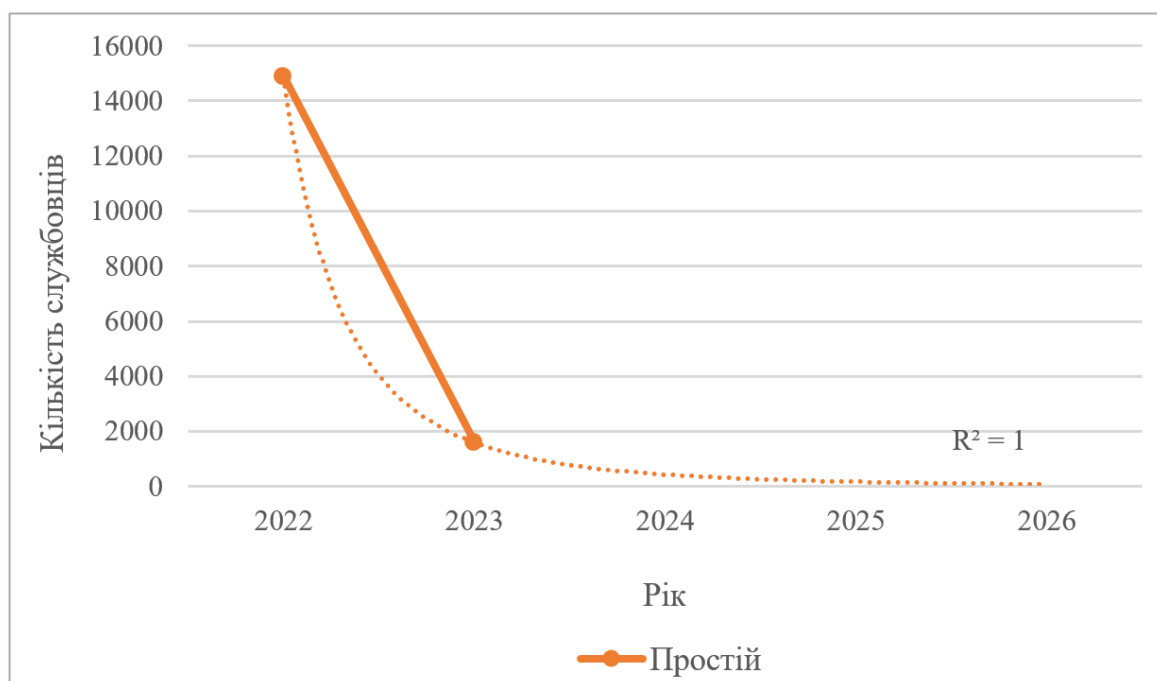


Рисунок 2.9 – Степенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що знаходяться в режимі простою у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

Узагальнюючи можемо стверджувати, що у до 2026 року кількість державних службовців, що працюють у штатному режимі зростає і буде відповідати загальній штатній кількості службовців. Тобто, мінімізується кількість службовців, що працюють дистанційно (кількість таких службовців сягатиме 1000) (рис. 2.8). Окрім того, до 2026 року, відповідно до здійсненого прогнозу, всі службовців будуть працювати в штатному режимі або дистанційно. Державні службовці більше не будуть знаходитися в режимі простою (рис. 2.9).

Проаналізуємо зміну навантаження продуктивності державних службовців, що працюють в штатному режимі, дистанційно або поєднують ці 2 форми (рис. 2.10).

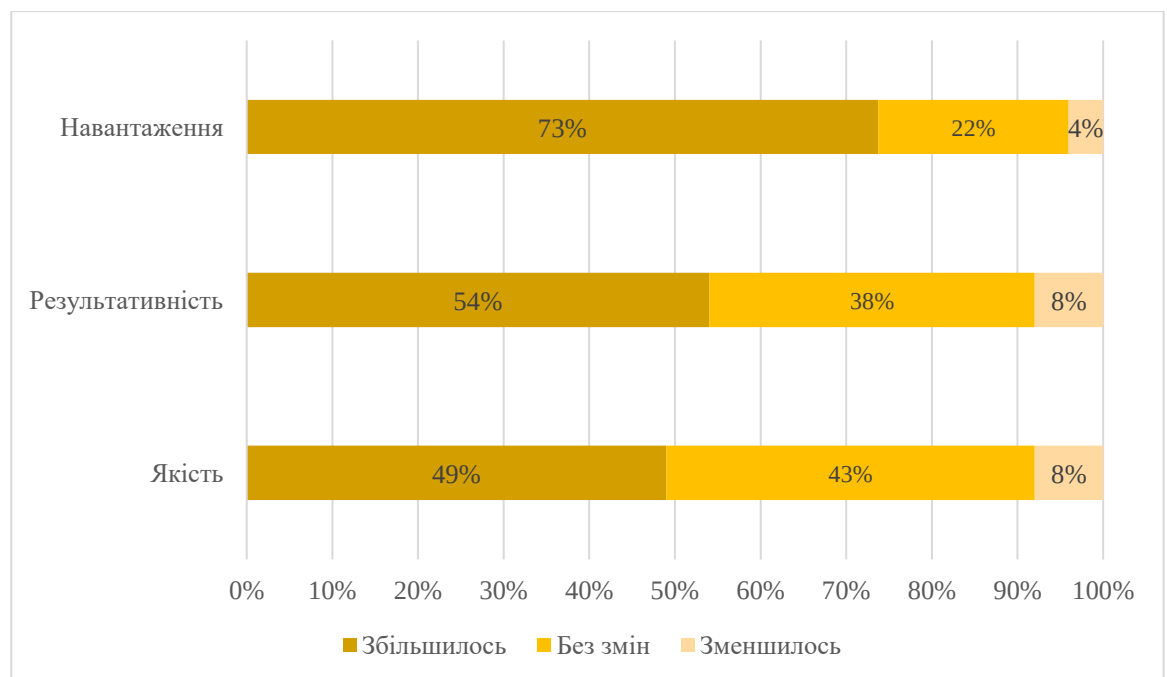


Рисунок 2.10 – Зміна продуктивності роботи державних службовців під час воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [24, с. 7]

Таким чином бачимо, що більшість службовці 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.

Однією з основних функцій НАДС є організація професійного навчання держслужбовців. У 2023 році підвищили свою кваліфікацію 129 441 службовців [12, с. 3], що складає 80% від загальної кількості службовців. Порівняємо дані цифри з попередніми роками (рис. 2.11).

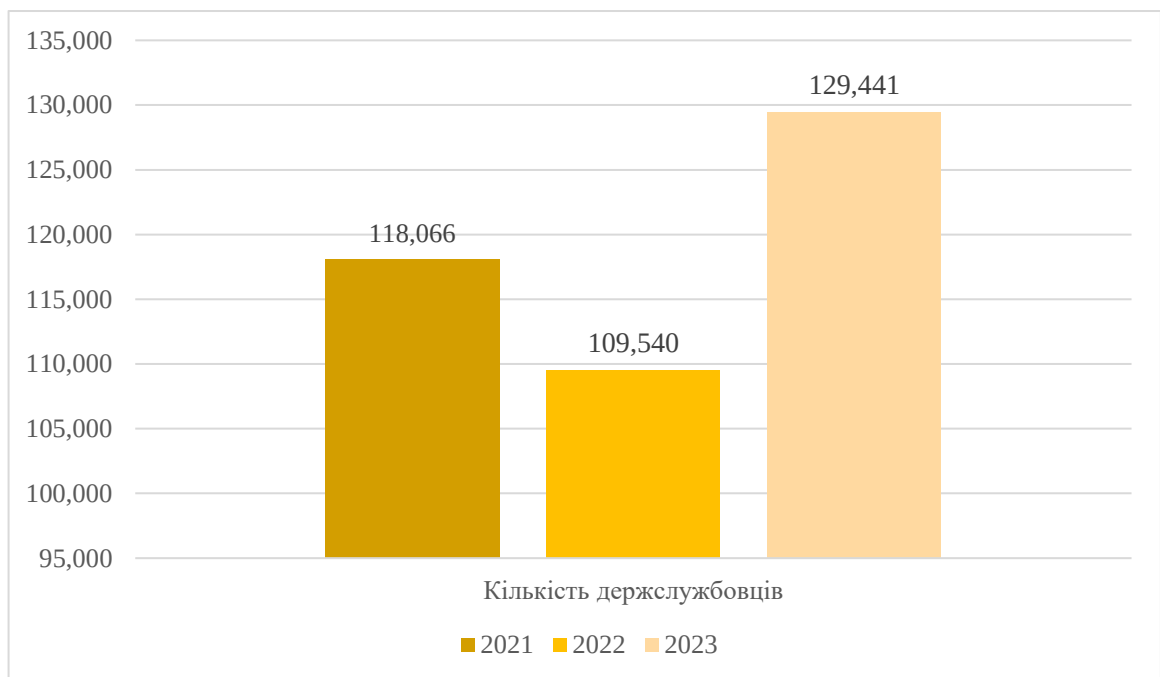


Рисунок 2.11 – Загальна кількість держслужбовців, що здійснили підвищення кваліфікації у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [12, с. 3]

З рисунку видно, що у 2023 підвищення кваліфікації здійснили більше службовців, аніж 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) [12, с. 9].

Відповідно до даних, що містяться на рисунку 2.11, розрахуємо прогноз кількості державних службовців, що здійзнять підвищення кваліфікації у 2024-2026 рр (рис. 2.12). Для побудови прогнозу використаємо функцію «Лист прогнозу» програми MS Excel.

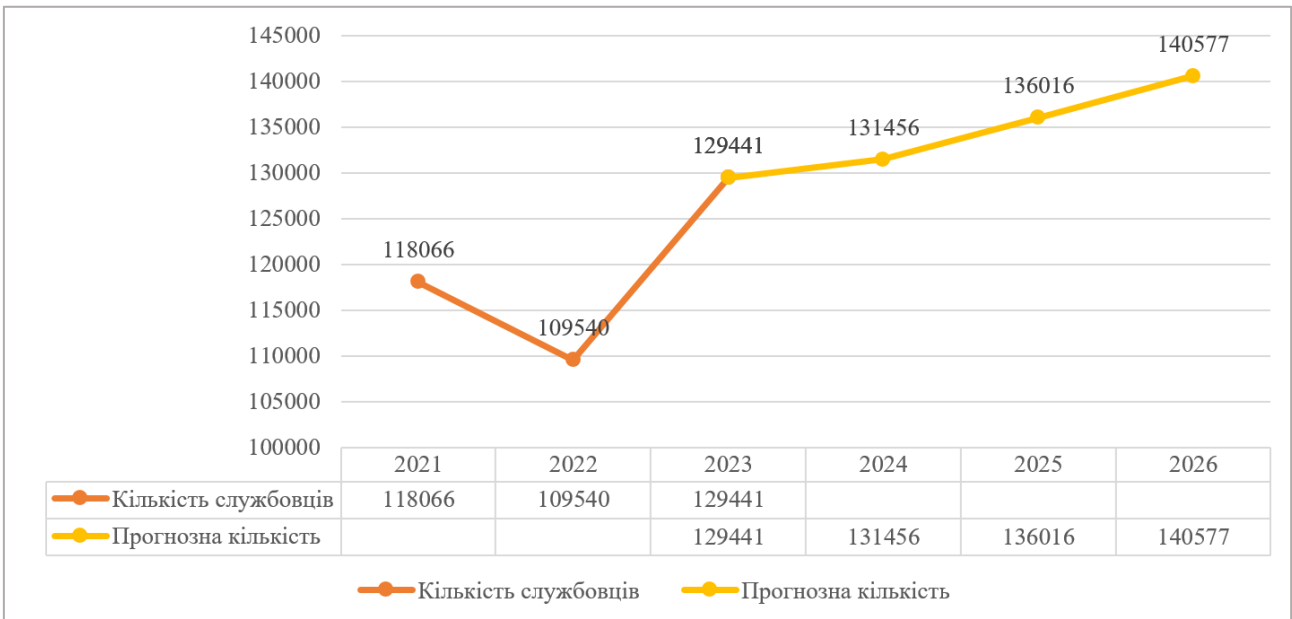


Рисунок 2.12 – Результати розрахунку прогнозованих значень кількості державних службовців, що здійзнять підвищення кваліфікації у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

На основі здійсненого прогнозу можливо ствердити, що в майбутніх роках можна буде спостерігати тенденцію до зростанні кількості державних службовців, що підвищують 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 [25, 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» [30]. 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 «дорожню карту» роботи зі службами управління персоналом на місцях (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Заходи HR-стратегії НАДС на 2023-2023 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 відчують бажання та можливість висловлювати свої думки, ідеї та побоювання без страху перед негативними наслідками
Вирішення конфліктів	Сприяння ефективному вирішенню конфліктів

Джерело: складено автором на основі [20]

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. 2.13).



Рисунок 2.13 – Розподіл питань, за якими службам управління персоналу необхідна додаткова інформація

Джерело: складено автором на основі [11]

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 фактичної 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.

Для того, щоб ефективно реалізовувати кадрову політику відповідно до своїх стратегічних цілей, НАДС розробив план заходів на 2024 рік із досягнення цих цілей (рис. 2. 14).



Рисунок 2.14– План роботи НАДС на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [21]

Як бачимо, вектори діяльності НАДС на 2024 рік містять завдання, покликані вирішити проблеми забезпечення кадрової політики, що були виявлені у ході дослідження. Зокрема:

1) завдання 1 стратегічної цілі 1 спрямоване на розв'язання проблеми недосконалості системи оплати праці у розрізі значного розриву у посадових окладах;

2) завдання 1 та 2 стратегічної цілі 2 мають вирішити питання невідповідності запланованих НАДС заходів щодо роботи зі службами управління персоналу їхнім реальним вимогам;

3) стратегічна ціль 3 покликана частково розв'язати проблему значного навантаження на фактично працюючих службовців;

4) завдання 1 та 3 стратегічної цілі 3 мають лягти в основу зміни невідповідності визначеної НАДС кількості штатних посад державної служби відповідно до фактичної кількості працюючих.

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, було виявлено ряд проблем забезпечення ефективної кадрової політики. Серед них: невідповідність визначеної кількості штатних службовців до фактичної кількості, недосконалість системи оплати праці, збільшення навантаження на фактично працюючих службовців, невідповідність напрямків роботи зі службами управління персоналом на місцях їхнім конкретним вимогам. Зазначимо, що план роботи НАДС на 2024 рік покликаний розв'язати значну частину виявлених проблем.

2.4. Шляхи підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні

У попередньому підрозділі було досліджено діяльність НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики. Здійснений аналіз дозволив виокремити ряд проблем, що вимагають особливої додаткової уваги, оскільки стосуються саме фундаментальної частини реалізації ефективної кадрової політики.

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. 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 основу 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:

- пріоритизація завдань;
- узгодження навичок; перехресне навчання;
- більш гнучкий графік роботи (з можливістю часткової дистанційної роботи);
- регулярний перегляд і коригування навантаження.

Рисунок 2.15 містить конкретні крок для керівників та служб управління персоналом, що можуть бути застосовані НАДС у ході розроблення інструкції, покликаній вирішити проблему перенавантаження державних службовців.

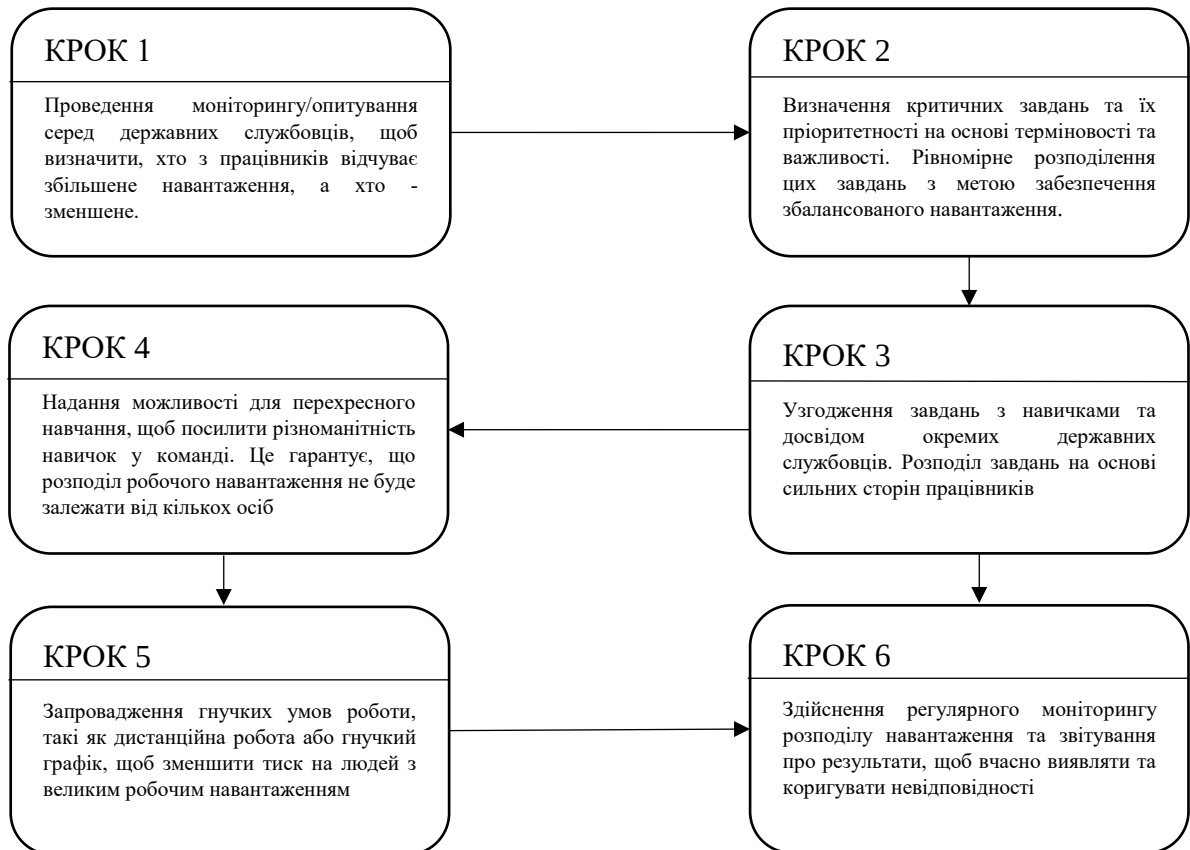


Рисунок 2.15 – Інструкція щодо здійснення перерозподілу навантаження на державних службовців

Джерело: розроблено і складено автором

Ще одним способом вирішення проблеми збільшеного навантаження на службовців є заповнення вакантних місць. Відповідно до здійсненого попереднього 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.

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 таблиці 2.4 наведено алгоритм взаємодії НАДС та служб управління персоналом щодо визначення напрямків спільної роботи з метою підвищення ефективності діяльності цих служб.

Таблиця 2.4 – Алгоритм дій щодо формування напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналу 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 автором

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 ефективності кадрової політики дозволяють зробити ряд висновків.

На основі проаналізованих визначень кадрової політики вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема в публічному управлінні, кадрову політику доцільно представити як довгострокову комплексну стратегію держави щодо ефективного виявлення, підготовки, розвитку та використання людського капіталу, що спрямована на забезпечення реалізації національних інтересів.

Теоретики управлінської науки виділяють різні сучасні принципи кадрової політики в публічному управлінні, проте узагальнено вони включають: підбір кадрів, кар'єрне зростання, навчання, соціальна мотивація та економічна мотивація.

Механізм реалізації кадрової політики в публічному управлінні – це сукупність заходів, які спрямовані на досягнення цілей кадрової політики. Цей механізм складається з трьох рівнів: соціально-політичний, структурно-організаційний та технологічний.

Механізм реалізації кадрової політики поділяється на 5 підмеханізмів: організаційний, регуляторний механізм, гуманітарний, соціальний, інституціональний. Ці механізми покликані створити таку систему кадрової політики, що здатна забезпечити ефективне управління людським капіталом держави, яка відповідає міжнародним стандартам, потребам країни та забезпечує конкурентоспроможність публічних службовців на ринку праці.

Дослідження правових аспектів кадрової політики дозволило визначити її основу, до якої відноситься переважно вітчизняне законодавство та норми трудового права. Базу нормативно-правового забезпечення кадрової політики в публічному управлінні становлять Конституція та Закони України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження КМУ,

накази НАДС, а також нормативні акти інших органів центральної виконавчої влади.

Одним із головних суб'єктів кадрової політики в публічному управлінні є Національне агентство України з питань державної служби. Воно є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого регулюють Конституція та закони України, нормативно-правові акти Президента України, Верховної Ради України, КМУ та інші. НАДС складається з центрального апарату та 3 міжрегіональних управлінь. До функцій НАДС належать: координування та вдосконалення законодавства і сфері державної служби; визначення переліку державних органів та посад; управління структурою окладів та виплат; здійснення моніторинг складу держслужбовців; організація професійного навчання держслужбовців; вивчення та впровадження європейського досвіду функціонування державної служби.

Здійснений аналіз ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики дозволяє 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, було виявлено ряд проблем забезпечення ефективної кадрової політики. Серед них: невідповідність визначеної кількості штатних службовців до фактичної кількості працюючих, недосконалість системи оплати праці, збільшення навантаження на фактично працюючих службовців, невідповідність напрямків роботи зі службами управління персоналом на місцях їхнім конкретним вимогам. Зазначимо, що план роботи НАДС на 2024 рік покликаний розв'язати значну частину виявлених проблем.

В ході роботи було також здійснено прогноз зміни у форматах роботи державних службовців. У результаті побудованого прогнозу отримано наступні результати: до 2026 року кількість службовців, що працюю у штатному режимі майже буде відповідати кількості штатних робітників. Кількість службовців, що працюють дистанційно, буде дорівнювати

приблизно 1 тисячі осіб. Окрім цього, до означеного року службовці більше не перебуватимуть в режимі простою. Також, в майбутніх роках можна буде спостерігати тенденцію до зростанні кількості державних службовців, що підвищать власну професійну кваліфікацію.

Запропоновані шляхи підвищення ефективності кадрової політики відповідно до виявлених проблем виглядають наступним чином:

1) невідповідність штатної кількості посад реальній кількості службовців стало причиною перенавантаження службовців. Цю проблему можливо вирішити шляхом формування «Інструкції щодо здійснення перерозподілу навантаження на державних службовців», яка може включати наступні складові: пріоритизація завдань; узгодження навичок; перехресне навчання; більш гнучкий графік роботи (з можливістю часткової дистанційної роботи); регулярний перегляд і коригування навантаження. Проблему невідповідності штатної кількості посад можливо розв'язати шляхом залучення нових кадрів, що не мають досвіду роботи на державній службі, але є амбітними та мотивованими.

2) ще однією суттєвою проблемою інституційного забезпечення кадрової політики є невідповідність напрямків роботи служб управління персоналом на місцях запитам службовців. Розв'язання даної проблеми може включати наступні елементи: розробка алгоритму дій щодо напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналу; розробка чат-боту з відповідями на типові питання службовців; проведення інформаційних сесій, що мають включати онлайн-трансляції, методичні роз'яснення та подкасти.

Ефективно-функціонуюче інституційне забезпечення кадрової політики в публічному управлінні, орієнтоване на задоволення професійних потреб службовців, дозволить побудувати сталий управлінський процес та налагодити довірливі відносини між державою та громадянами, що є вкрай важливим в умовах повномасштабного вторгнення та пов'язаними з ним викликами.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2024)
2. 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)
3. Про державну службу : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.02.2024)
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 26.02.2024)
5. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.02.2024)
6. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 23.02.2024)
7. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 26.02.2024)
8. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого

самоврядування. Державне управління: вдосконалення та розвиток. 2022. № 1. 14 с.

9. Гурне Б. Державне управління. Київ: Основи, 2016. 165 с.

10. Державна служба в Україні. Структура органів державної влади. URL: <https://public.nads.gov.ua/hierarchy> (дата звернення: 15.03.2024)

11. 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)

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

13. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. № 1. 12 с.

14. Ковбасюк Ю.В. Державна служба : підручник / Ю.В. Ковбасюк, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін [та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Одеса: НАДУ, 2012. 372 с.

15. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 27 (2). С. 178-183.

16. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

17. Нікітіна І.В., Козлова І.М. Принципи кадрової політики та проблеми її формування. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2021. 3 с.

18. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2024)

19. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. Економіка України. 2019. № 7. С. 123-129.
20. 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)
21. План роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2024 рік. URL: <http://surl.li/rxrzw> (дата звернення: 15.03.2024)
22. Плетньова Т.Р. Національне агентство України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом на державній службі: особливості адміністративно-правового статусу. Правова позиція, № 1 (30). 2021. № 27 (2). С. 39-44.
23. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: колективна монографія. За заг. ред Г. В. Ортіна. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.
24. 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)
25. 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.
26. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/txsae> (дата звернення: 17.03.2024)

27. 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)

28. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021-2023 роки. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (дата звернення: 02.03.2024)

29. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023-2024 роки (дата звернення: 13.03.2024)

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

31. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 27 (2). С. 97-100.

32. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

33. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісник державної служби. 2021. № 3. С. 17-23.

34. Яцуба В.Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): монографія: 12.00.01. Київ, 1999. 226 с.

35. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. Київ, 2015. 332 с.

36. Boselie P. Strategic human resource management: A Balanced Approach. 2nd Edition. 2014. 24 с. URL:

https://www.researchgate.net/publication/261214120_Strategic_human_resource_management_A_Balanced_Approach_2nd_Edition

37. Boselie P., Van Harten J., Veld M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further... Public Management Review. Vol. 23, Issue 4. 2021. PP. 483–500.

38. Brown K. Human resource management in the public sector. Public Management Review. Vol. 6 Issue 3. 2012. PP. 303–309.

39. Kapur R. The Principles of Human Resource Management. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/338335044_The_Principles_of_Human_Resource_Management (дата звернення: 14.12.2023)

40. Krishnan Srinivasan A. A conceptual framework of human resources practices and policies in private sector. 2017. 10 p. URL: <http://surl.li/pkibm> (дата звернення: 12.12.2023)

41. Krishnasri Das, Pooja Kapoor, Biswaranjan Mohanty, Shikha Kori, Nivedita Giri. Public personnel administration. 2020. 208 p. URL: [https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/6/___UG_B.A._Public%20Administration%20\(English\)_106%2062_Public%20Personnel%20Administration_BA%20\(Public%20Administration\)_8426.pdf](https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/6/___UG_B.A._Public%20Administration%20(English)_106%2062_Public%20Personnel%20Administration_BA%20(Public%20Administration)_8426.pdf) (дата звернення: 14.12.2023)

42. Mykhaliuk N.I. Basic principles of human resources management of enterprises. Science, innovations and education: problems and prospects. Proceedings of XIV International Scientific and Practical Conference, Tokyo, 25-27 August, 2022. P. 407-409. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15577/1/SCIENCE%2C%20INNOVATIONS%20AND%20EDUCATION%20PROBLEMS%20AND%20PROSPECTS%2025-27.08.22.pdf#page=407> (дата звернення: 12.12.2023)

43. Wahome C., Mungai J. Human resource management. 2018. 8 p.

Додаток А

