

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

“Перспективи розвитку та вдосконалення кадрових технологій в державній службі України (на прикладі Головного управління Державної казначейської служби України у м. Сумах)”

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. ДС. мз-01с/1

Кузьменко Світлана Іванівна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Кузьменко С.І.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Древаль Ольга Юріївна

Суми 2021р.

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи реалізації кадрових технологій в державній службі. Визначено поняття та зміст системи управління кадрами в державній службі та зміст основних кадрових технологій в ній. Розглянуто основні методи оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі.

Проведено дослідження стану організації та застосування кадрових технологій в державній службі.

Визначено основні напрямки удосконалення кадрових технологій в державній службі. Описано основні моделі удосконалення кадрового потенціалу в державній службі та розглянуто поняття система тайм – менеджменту як засобу вдосконалення кадрових технологій в державній службі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг дипломної роботи становить 41 стор., у тому числі 8 рисунків та 8 таблиць, список використаних джерел – 4 сторінки.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико – методичних основ кадрового потенціалу державної служби та формування перспектив його розвитку.

Завдання:

- визначення поняття та змісту системи управління кадрами в державній службі;
- розкриття змісту основних кадрових технологій в державній службі;
- аналіз основних методів оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі
- характеристика організаційно – правової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми;
- оцінка кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми як елемент кадрових технологій
напрацювання основних напрямків удосконалення кадрових технологій в державній службі

Об'єкт дослідження: кадровий потенціал державного органу, а саме Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

Предмет дослідження: стан кадрового потенціалу державної служби в цілому та Управління державної казначейської служби України у м. Суми зокрема.

Методи дослідження. метод синтезу та аналізу наукових літературних джерел, зіставний метод, метод аналітико – статистичних підрахунків, аналітичний метод, метод системного аналізу.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	10
1.1 Поняття та зміст системи управління кадрами в державній службі.....	10
1.2 Зміст основних кадрових технологій в державній службі.....	13
1.3 Зміст основних методів оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі.....	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	21
2.1 Характеристика організаційно – правової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми.....	21
2.2 Оцінка кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми як елемент кадрових технологій.....	25
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	30
3.1 Основні моделі удосконалення кадрового потенціалу в державній службі	30
3.2 Система тайм – менеджменту як засіб вдосконалення к кадрових технологій в державній службі.....	36
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	38

ВСТУП

На сьогоднішній день одним з найважливіших факторів, що забезпечують ефективність виробництва та конкурентоспроможність сучасної організації, є кадрові ресурси. У зв'язку з цим вирішення глобальних завдань таких, як досягнення високого рівня кадрового потенціалу, формування команди, здатної генерувати і втілювати в життя стратегічні плани розвитку, значною мірою досягається у вигляді поточної роботи з кадрами.

Актуальність теми нашої дипломної роботи полягає в тому, що в даний час у зв'язку з розвитком процесів місцевого самоврядування виникає необхідність у вирішенні нових завдань. В свою чергу це викликало розширення та ускладнення поля діяльності державних службовців. У таких умовах виникає необхідність створення ефективної системи формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців. Потрібен пошук нових інструментів, методів оцінки майбутніх та діючих державних службовців, визначення рівня кваліфікації т. д. Ефективність муніципальної служби пов'язана з якісною підготовкою, перепідготовкою службовців, організацією професійної діяльності, мотивацією, підвищенням кваліфікації кадрів, науково-методичним забезпеченням.

Сучасна дійсність є наслідком трансформації суспільства, тому виникає потреба у постійному розвитку та вдосконаленні кадрів державних органів, оскільки державні органи місцевого самоврядування як рівень публічної влади наближено до населення. Це актуалізує завдання формування якісно нового кадрового складу державної служби. Від рівня кваліфікації державних службовців, залежатиме ефективність реалізації намічених планів та вирішення питань місцевого значення. Тому вивчення кадрового потенціалу державної

служби та пошук шляхів його розвитку є істотно важливими та актуальними питанням в даний час.

В результаті періодична атестація кадрів, діагностика реалізованих і обґрунтування індивідуальних та комплексних програм кадрового розвитку, формування кадрового резерву управлінців, маркетинг персоналу повинні постійно перебувати під контролем керівництва.

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу в більшості випадків визначається якістю робочої сили та призводить до глибоких змін у трудовій діяльності. Скасуються старі та створюються нові робочі місця. Зміни уявлення про зміст і характер праці, вільного часу та якості життя висувають нові вимоги до управління кадрами. Більш актуальним стає питання пошуку нових, прогресивних форм мотивації. Складність кадрової проблеми полягає не так у відсутності в державній службі грамотної програми підготовки та просування кадрів, дієвої системи мотивації, системи набору та відбору, оцінці потенціалу, скільки у проблемі необхідності проведення ширшого обліку та координації всіх процесів, що відбуваються з кадрами.

Кризові умови змушують більшість підприємств, установ та організацій зменшувати масштаби своєї діяльності, або суттєво обмежувати фінансування реалізованих програм розвитку. Безумовно, такі заходи продиктовані прагненням вижити в непростих економічних умовах. З іншого боку, добре продумана організація проведення атестації персоналу при незначних витратах здатна вирішити значний комплекс проблем, пов'язаних з мотивацією, ротацією кадрів, кар'єрою, і в зрештою дасть уявлення про стан кадрового потенціалу підприємства. Іншими словами, при відносно невеликих фінансових вкладеннях (якщо процес атестації налагоджений та має періодичний характер) організація здатна досить чітко сформулювати представлення та відслідковувати зміни найбільш важливої своєї конкурентної переваги – кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження постав кадровий потенціал державного органу, а саме Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

Предметом дослідження є стан кадрового потенціалу державної служби в цілому та Управління державної казначейської служби України у м. Суми зокрема.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико – методичних основ кадрового потенціалу державної служби та формування перспектив його розвитку.

На досягнення окресленої мети було сформульовано наступний перелік завдань:

- визначення поняття та змісту системи управління кадрами в державній службі;
- розкриття змісту основних кадрових технологій в державній службі;
- аналіз основних методів оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі
- характеристика організаційно – правової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми;
- оцінка кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми як елемент кадрових технологій
- напрацювання основних напрямків удосконалення кадрових технологій в державній службі.

Методологічною основою роботи є метод синтезу та аналізу наукових літературних джерел, зіставний метод, метод аналітико – статистичних підрахунків, аналітичний метод, метод системного аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Поняття та зміст системи управління кадрами в державній службі

Діяльність державного службовця здійснюється у рамках нормативно - правових актів. Цей фактор має значний вплив на особливості управління персоналом у державній службі. Незважаючи на різноманітність методів управління персоналом, зосередимося на найважливіших його особливостях.

Управління персоналом можна розглядати як внутрішню якість системи державної служби, основними елементами якої є [11]:

- суб'єкт – керуючий елемент (керівник органу державної влади і кадрова служба цього органу);
- об'єкт – керований елемент (персонал органу державної влади, державні службовці), які постійно взаємодіють на початку самоорганізації.

Управління персоналом державної служби – це цілеспрямований впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління.

Управління персоналом державної служби – це цілеспрямований впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, який здійснюється безпосередньо суб'єктом управління. Управління персоналом у системі кадрового забезпечення державної служби є самостійно функціонуючою та організованою підсистемою, в якій взаємодіють свої суб'єкти та об'єкти управління, складаються свої управлінські відносини, визначаються та реалізуються конкретні завдання щодо формування та раціонального використання кадрового потенціалу державного апарату. Можна розглядати управління персоналом як самостійно

функціонуючу систему – систему кадрової роботи, що включає в себе реалізовані завдання, пріоритети, механізми та технології.

Система управління персоналом органів місцевого самоврядування складається щонайменше з п'яти компонентів:

1. організаційної структури управління персоналом державної служби;
2. системи роботи з персоналом державної служби;
3. нормативно-правової основи управління персоналом;
4. інформаційно-методичного забезпечення системи управління персоналом;
5. технологій управління персоналом та методів управління персоналом державної служби (рис. 1.1) [20].

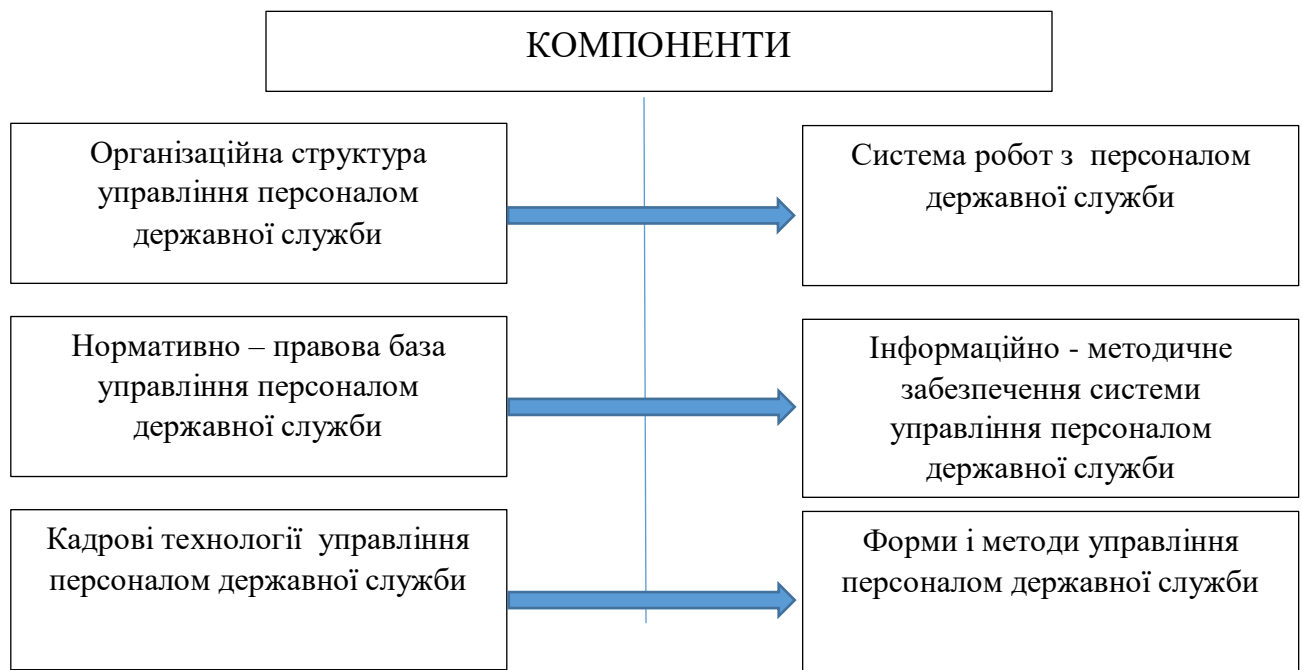


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом державної служби

Ця система управління персоналом державної служби, будучи органічною складовою державної кадрової політики органів місцевого самоврядування, має будуватися та базуватися на її принципах та пріоритети, а також на загальних принципах системи управління персоналом державної служби.

Загальні принципи системи управління персоналом державної служби можуть бути сформульовані так [29]:

- наукова обґрунтованість та комплексність у роботі з персоналом, з урахуванням всіх факторів, що впливають на неї;
- перспективність, з урахуванням прогнозу формування та розвитку персоналу служби на найближчі п'ятиріччя та з урахуванням соціально-економічного розвитку території, у тому числі змін змісту та характеру праці державних службовців;
- стійкість системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища та відповідність її стану;
- безперервність в управлінні персоналом та оперативність при прийнятті рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом;
- законність, заснована на правовому та соціальному захисті персоналу державної служби,
- дотриманні нормативно-правових вимог, технологій та процедур у вирішенні кадрових питань;
- систематичне оновлення ротації персоналу державної служби, його якісного зміцнення за рахунок постійного припливу свіжих сил із збереженням наступності та використанням можливості кадрів різного віку;
- оптимальність при виборі найбільш раціонального варіанта формування системи управління персоналом для конкретних умов;
- економічність та ефективність функціонування системи управління персоналом.

Негативний вплив на результативність роботи місцевих органів влади здійснює [17]:

1. невідповідність рівня підготовки державних службовців потребам місцевого самоуправління, що виражається в невідповідності показників освітнього рівня державних службовців нормативним вимогам правового

характеру (відсутність у частини службовців вищої освіти, в тому числі профільного, недостатня інтенсивність додаткової освіти та ін.).

2. низька відповідальність державних службовців за результати своєї праці.

З урахуванням економічних, маркетингових та організаційно-розпорядчих (управлінські або адміністративні) напрямів для удосконалення структури кадрового складу, необхідно виконувати наступні заходи:

1. проводити атестацію службовців органів місцевого самоврядування.
2. підвищувати кваліфікацію співробітників (для скорочення втрат робочого часу шляхом відвідування семінарів та курсів перепідготовки кадрів);
3. оснастити спеціалістів програмним забезпеченням для кадрового діловодства;
4. запровадити систему службово-професійного просування службовців, забезпечуючи цим кар'єрне зростання співробітників, ротацію кадрів шляхом переміщення їх на вищі посади;
5. оптимізувати систему підбору кадрового складу.

1.2 Зміст основних кадрових технологій в державній службі

Процес управління персоналом передбачає використання різних прийомів, способів та методів впливу на персонал на всіх етапах управління. Сукупність цих прийомів отримала в теорії управління персоналом визначення – «технології». Поняття «кадрові технології» можна визначити, як особливий набір методів впливу на персонал із метою отримання необхідних організації результатів. Головною особливістю кадрових технологій є відтворюваність.

Розроблені технології закріплюються внутрішніми документами організації та надалі супроводжують весь процес управління персоналом. Таким чином забезпечується як їх ритмічне використання, і наступність в управлінні.

Друга особливість – чітке співвіднесення з цілями та завданнями, що стоять перед конкретною організацією чи установою.

Кадрові технології виконують низку управлінських функцій.

У їх числі [23]:

- вплив на всю систему соціальних відносин, спрямований на досягнення головної кадрової мети – забезпечення організації персоналом необхідної якості та в бажаній для організації кількості;
- раціональне використання персоналу шляхом повноцінного включення його у організаційно-соціальну систему;
- забезпечення відтворення та наступності накопичуваного працівниками професійного досвіду.

Існують різні підходи до класифікації кадрових технологій. Так, виділяють такі види технологій:

- організаційні;
- спрямовані на підтримання працездатності персоналу;
- що забезпечують розвиток працівників [13];
- технології отримання персональної інформації (атестація, моніторинг стану характеристик персоналу, кваліфікаційні іспити та ін.);
- технології, які забезпечують кількісні та якісні характеристики складу персоналу (відбір, кадрове планування, формування резерву та ін.);
- технології, які забезпечують високу результативність кожного працівника та синергетичний ефект від організованих дій всього складу персоналу (підбір, управління кар'єрою та ін.) [30].

Досить часто, поряд із диференціацією кадрових технологій за цілями, виділяють так звані, «базові кадрові технології», вони є основними елементами кадрової роботи значною мірою відповідають ключовим етапам управлінського циклу у сфері HR.

На думку авторів наукової праці «Кадрові технології» О.М. Богатирьової

та Є.Ю. Барміної до них відносять відбір та підбір персоналу, адаптацію, навчання, оцінку та управління кар'єрою персоналу.

Всі інші управлінські впливи сприймаються як «доповнюючі» [2]. Такий підхід видається нам досить обґрунтованим, оскільки дозволяє виділити ключові завдання управління персоналом та вибудувати взаємопов'язані технологічні ланцюжки кадрових заходів.

Узагальнення різних підходів до класифікації кадрових технологій, запропонованих у науковій літературі, у систематизованому вигляді представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Існуючі класифікації технологій управління персоналом

Основа класифікації	Технології
За значимістю	базові ; доповнюючі.
За напрямками впливу	відбір, найм, адаптація, оцінка, навчання та розвиток, мотивація, управління кар'єрою, управління безпекою персоналу, управління конфліктами та стресами, забезпечення кадрової безпеки та ін.
За цілями	технології формування персоналу; технології підтримки працездатності персоналу; технології забезпечення інноваційного процесу.
	технології, спрямовані на отримання персональної інформації; технології, створені задля забезпечення поточних та перспективних характеристик складу персоналу; технології, спрямовані на отримання максимально високих результатів діяльності кожного спеціаліста
За масштабами застосування	технології управління персоналом організації в цілому; технології управління окремими персонал-групами; технології управління окремими працівниками

Порядок організації та ведення кадрової роботи регулюються різними нормативно-правовими актами. Основним нормативним актом, що регулює питання роботи з персоналом є Трудовий кодекс. Цей документ регламентує

порядок укладання, зміни та припинення трудового договору, оплату та нормування праці, трудовий розпорядок, вимоги до кваліфікації працівників та інші питання кадрової роботи.

В окремих галузях та сферах діяльності кадрова робота має певну специфіку. Однією з таких сфер виступає державна служба [32].

1.3 Зміст основних методів оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі

Під час дослідження та оцінки організації застосування кадрових технологій в державній службі як методи виступають певні прийоми та способи, за допомогою яких можна вивчати організацію управлінської праці, що склалася у державних органах. До їх складу входять [7]:

- якісні;
- кількісні;
- комбіновані.

I. Якісні методи – це методи описового характеру, визначальні якості державних службовців без їх кількісного вирази.

До якісних методів відносяться:

- Метод спостереження.

Він дає непогані результати щодо змісту управлінської праці службовців, їх ставлення до своєї роботи, вмінні та навичок використовувати нові засоби оргтехніки, при оцінці ефективності атестації кадрів, форм та методів підвищення їх кваліфікації, практика проведення апаратних нарад, засідань колегій та прийомів відвідувачів.

- Спосіб опису значимих ситуацій.

Цей метод передбачає спостереження за якоюсь важливою формою роботи державних органів, в якій найбільш яскраво проявляється поведінка

службовців. Як приклад із практики можна послатися на здійснення спостереження за перебігом проведення ділової наради.

- Метод миттєвих спостережень.

Спостереження можна проводити в будь-який час робочого дня, але при цьому необхідно дотримуватися основного правила – відсутність регулярності. Фіксації підлягають дії державних службовців, які здійснюються в момент спостережень, а не ті з управлінських операцій, які, на думку спостерігача, мають або можуть бути виконані співробітниками установи.

- Метод аналізу документальних джерел.

Цінність документальних джерел для аналізу організації праці державних службовців обумовлена об'єктивними причинами. В державній службі всі управлінські рішення, юридично значущі події оформляються документами. Вони містяться інформація про динаміку організації праці, про форми та результати управлінської діяльності службовців.

- SWOT аналіз – це метод первинної оцінки поточної ситуації заснований на розгляді її з чотирьох сторін:
 - Strengths – сильні сторони, або переваги;
 - Weaknesses – слабкі сторони, або недоліки;
 - Opportunities – можливості (чинники, використання яких створить переваги);
 - Threats – загрози (чинники, які можуть потенційно погіршити становище).

Для проведення SWOT аналізу заповнюється матриця, яка допомагає структурувати всю отриману інформацію.

II. Кількісні методи оцінки дозволяють визначити рівень організації праці з достатньою мірою об'єктивності.

- Метод заданої бальної оцінки

Полягає у присвоєнні заздалегідь встановлених балів за кожне досягнення

службовця з наступним визначенням його загального ділового рівня як суми набраних очок.

В даному методі існують різні критерії, наприклад:

- професійна компетентність (25%); з
- здатність виконувати посадові функції без допомоги керівника (15%);
- вміння раціонально використовувати робочий час (20%);
- активність та ініціатива в освоєнні нових комп'ютерних та інформаційних технологій (10%);
- здатність швидко адаптуватися до нових умов та вимог (10%);
- уміння зберігати високу працездатність (10%);
- усвідомлення відповідальності за наслідок своїх дій (10%)

Вищеперелічені критерії у сумі становлять 100%.

Загальна оцінка результативності діяльності державного службовця визначається за формулою:

$$O_{заг} = 100\% - O_n \quad (1.1)$$

$$O_n = O_1 + O_2 + \dots + O_n \quad (1.2)$$

O_n – сума оцінок невиконаних показників діяльності;

$O_1, O_2 \dots O_n$ – оцінки невиконаних показників діяльності.

Діяльність державного службовця зізнається:

результативною, якщо $O_{заг} = 95-100\%$;

недостатньо результативною, якщо $O_{заг}$ становить від 50 – 95%;

нерезультативною, якщо $O_{заг} < 50\%$.

- Порівняльний аналіз умов праці.

Складаються порівняльні таблиці або графіки фактичних параметрів та визначаються фактичні перевищення норм чи їх відсутність.

- Кількісний аналіз організаційної структури управління.

До показників оцінки організаційної структури відносять:

- загальна кількість рівнів управління;
- кількість рівнів управління різних підрозділів організації;
- різниця між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління;
- середня за підрозділами кількість рівнів управління;
- існуюча середня норма керованості (середня кількість підлеглих в одного керівника);
- кількість підрозділів із зазначенням їх територіальної розподіленості;
- чисельність працівників управління та інші.

Отримана в результаті аналізу інформація може бути міцною базою підвищення узгодженості між складовими частинами організації управлінської праці, виявлення зайвих чи відсутніх ланок на її системі, усунення паралелізму та дублювання у здійсненні управлінські функції.

- Кількісний аналіз кадрового складу.

До кількісних характеристик відносяться:

- чисельність зайнятих в організації (загальна та за категоріями), аналіз проводиться для оцінки відповідності планових та фактичних показників кількості працівників, дозволяє контролювати грамотність використання персоналу та надає можливість оптимізувати кадровий склад;
- середній вік (загалом за зайнятими та за категоріями), аналіз кадрового складу за віком показує, чи залучаються до роботи молоді фахівці та скільки є співробітників віком понад 50 років, цей показник допоможе визначити адекватне співвідношення молоді до працівників старших за віком;
- середній стаж роботи в організації та на цій посаді, дозволяє визначити професіоналізм персоналу, знання організаційної структури та порядку підписання та затвердження документів в організації, вміння працювати в колективі;
- темпи зростання (приросту) чисельності працівників організації за

певний період, цей показник допоможе виявити залежність кількості працівників від обсягу виконуваної роботи;

- питома вага службовців та спеціалістів, які мають вищу або середню спеціальну освіту у загальній чисельності службовців або працівників організації, цей параметр показує, які вимоги галузі освіти пред'являються до співробітників;

- темпи плинності кадрів. Під плинністю кадрів розуміють відношення числа звільнених за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період часу до їх середньооблікової чисельності за той же період.

III. В основу комбінованих методів покладено як описовий принцип, і кількісні характеристики.

- Тестування (професійне) – оцінка державних службовців за рівнем вирішення ними заздалегідь підготовлених завдань (тестів) та оцінка їх особистісних якостей (зокрема визначення ступеня розвитку управлінських здібностей та мотивації діяльності).
- Метод фотографії робочого дня.

Фотографія робочого дня – це офіційний документ, у змісті якого фіксуються сторонніми дослідниками всі робочі операції державного службовця, виконані ним за одиницю часу [40].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Характеристика організаційно – правової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми

Управління державної казначейської служби України у м. Суми є структурним підрозділом Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області (далі – Головне управління).

Головне управління є територіальним органом Державної казначейської служби України, яке розташоване за адресою : м. Суми, вул. Воскресенська, 7.

В свою чергу Управління державної казначейської служби України у м. Суми знаходиться за адресою : Сумська обл., м. Суми, вул. Троїцька, 8. Керівником організації є Конопля Ігор Анатолійович.

Дана державна установа була зареєстрована 23.12.2011 року, за організаційною формою є органом державної влади. За формою власності – державна власність / власність територіальних громад.

Головне управління державної казначейської служби України у Сумській області утворено як юридичну особу публічного права відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 червня 2011 року № 651.

Головне управління є правонаступником прав та обов'язків територіального органу Державного казначейства – урядового органу, що діяв у системі Міністерства фінансів.

Головне управління Казначейства підпорядковане Державній казначейській службі України (далі – Казначейство) та є її структурним підрозділом.

В свою чергу, Державна казначейська служба України є центральним

органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів і який реалізує державну політику у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, коштів клієнтів відповідно до законодавства, бухгалтерського обліку виконання бюджетів.

Організаційна структура Державної казначейської служби України подана на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Державної казначейської служби України

Як видно зі схеми структури апарата Головного управління Казначейства його структурними підрозділами є відповідні управління, сектори та відділи.

Структура апарату Головного управління Державної казначейської служби України у Сумській області показана на рис. 2.2.

Фінансовий контроль є невід'ємною функцією кожної правової держави. Державний фінансовий контроль – це перевірка дотримання органами державної влади та місцевого самоврядування, юридичними та фізичними

особами фінансового законодавства України, раціональності та ефективності використання державних фінансових та матеріальних ресурсів.

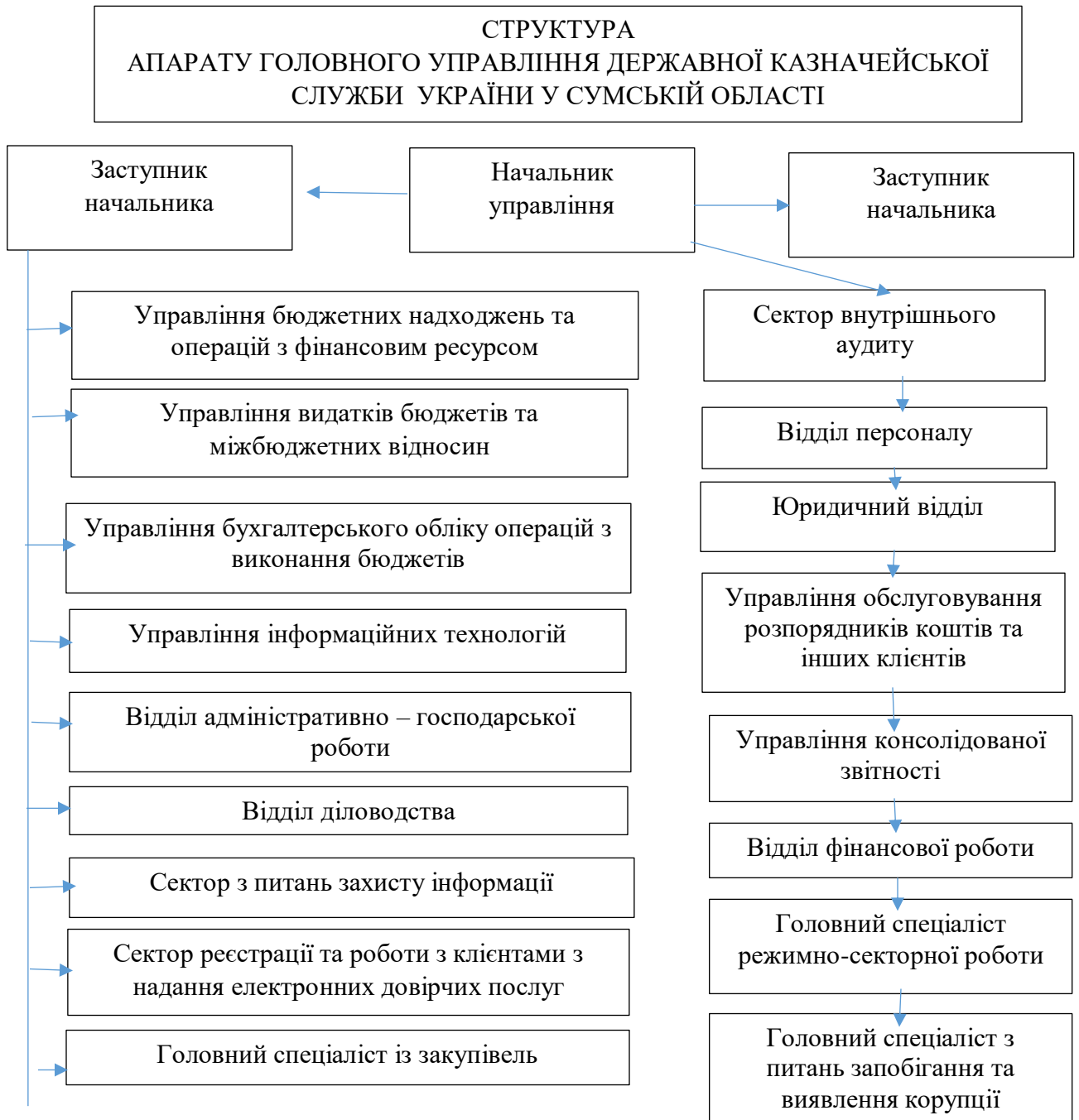


Рис. 2.2 – Структура апарату Головного управління Державної казначейської служби України у Сумській області

Контроль здійснюється у межах всіх видів фінансових правовідносин:

- за виконанням державного бюджету та бюджетів державних позабюджетних фондів;
- організацією грошового обігу;
- використанням кредитних ресурсів;
- станом державного внутрішнього та зовнішнього боргу;
- державних резервів;
- наданням фінансових та податкових пільг;
- фінансовою ефективністю використання державної власності, переданої господарюючим суб'єктам у тій чи іншій формі;
- обігом державних фінансових коштів у кредитно-фінансових організаціях.

Отже, одним з основних державних органів фінансового контролю в Україні є Державна казначейська служба України та відповідно Головне управління державної казначейської служби України у Сумській області. Правове становище даних організацій визначається законодавством України, а головними напрямками діяльності даних організацій є :

- забезпечення виконання державного бюджету;
- касового обслуговування;
- проведення попереднього та поточного контролю за веденням операцій із засобами державного бюджету головними розпорядниками, розпорядниками та одержувачами коштів державного бюджету.

В 2020 році Управління державної казначейської служби України у м. Суми спрацювало з такими фінансовими результатами:

Дохід – 5403750 грн.;

Чистий прибуток – - 42964 тис. грн.;

Активи – 296323 грн.;

Зобов'язання – 0 грн.

2.2 Оцінка кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми як елемент кадрових технологій

Для того, щоб проаналізувати кадровий склад Управління державної казначейської служби України у м. Суми та оцінити кадрову ситуацію в цілому нам необхідно було ознайомитися з документацією та матеріалами, серед яких особливо інформативними виявилися особисті справи працівників Управління його та статистичні дані.

Таблиця 2.1

Структура персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за статтю

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
Жінки	35	37	39	61,4	60,7	58,2	105,7	105,4
Чоловіки	22	24	28	38,6	39,3	41,8	109,0	116,6
Всього	57	61	67	100	100	100	107,0	109,8

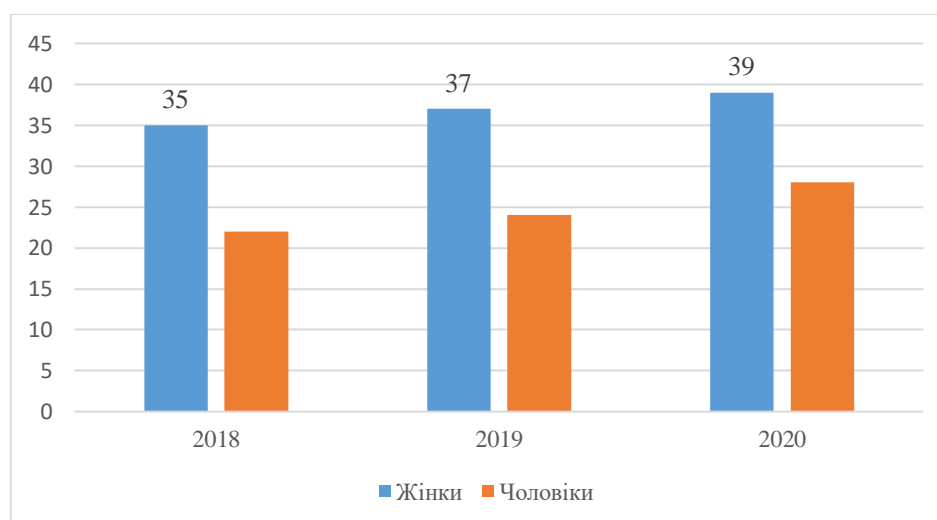


Рисунок 2.1 – Динаміка складу персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за статтю

Таким чином, провівши аналіз структури персоналу за статтю, можна побачити, що, незалежно від специфіки діяльності Управління, у структурі персоналу переважають жінки. Протягом аналізованого періоду збільшилася кількість як чоловіків, так і жінок.

В таблиці 2.2 подана структура персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за керівними посадами

Таблиця 2.2

Структура персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за керівними посадами

Стать	Рік			Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020/2018 (+,-)	2020/2019 (%)
Персонал всього в т. ч.:	57	61	69	-10	17,5
Керівники відділів	10	10	11	+1	10,0
Провідні спеціалісти	19	20	22	+3	15,8
Службовці	28	31	34	+6	21,4

З розрахунків, поданих у таблиці 2.2, можна відмітити, що чисельність керівників за весь досліджуваний період збільшилася на 1 особу.

Чисельність керівників відділів у 2019 році збільшилася на 1 особу, а у 2020 на 2 співробітники, чисельність службовців за 2019 рік зросла на 3 особи та у такому ж співвідношенні у 2020 році.

Подаємо дані результати у вигляді рис. 2.2.

Далі у таблиці 2.3 буде розглянуто склад персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за освітою.

На рисунку 2.3 подамо динаміку складу персоналу Управління» за освітою.

Проводячи аналіз кадрового потенціалу, слід також враховувати показники трудового стажу державних службовців (табл. 2.4).

Рівень освіти в 2020 р. дещо підвищився, що можна вважати позитивним фактором у розвитку Управління.

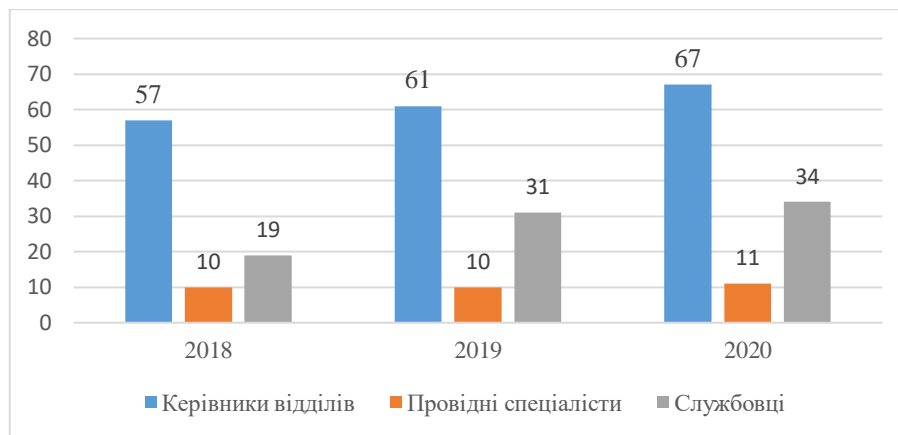


Рисунок 2.2 – Динаміка структури персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за кривними посадами

Таблиця 2.3

Склад персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за освітою

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
Освіта								
Вища	38	41	44	66,7	67,2	65,7	107,9	107,3
Не закінчена вища	11	13	13	19,3	21,3	19,4	118,2	100,0
Середня	8	7	10	14,0	11,5	14,9	+2	125,0

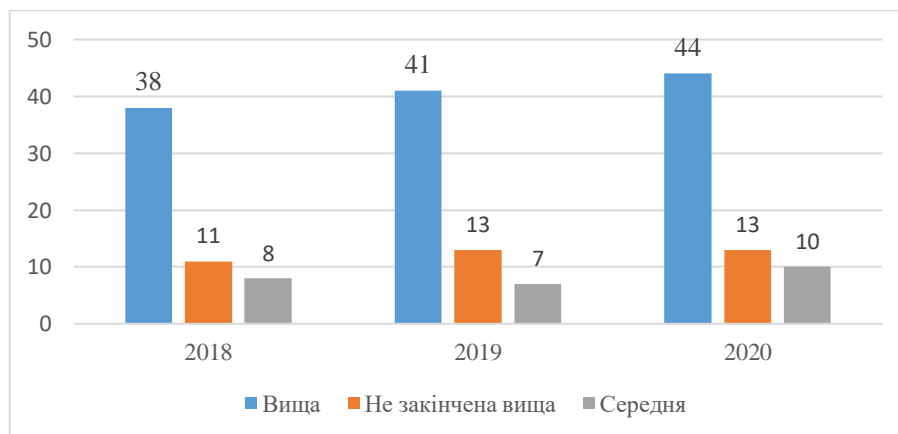


Рисунок 2.3 – Динаміка структури персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за освітою

Таблиця 2.4

Склад персоналу Управління державної казначейської служби України у м.

Суми за трудовим стажем

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	20/18	20/19
По трудовому стажу, років								
До 5 років	16	19	20	28,1	31,2	29,8	118,7	105,3
6- 10 років	29	32	35	50,9	52,4	52,3	110,3	109,4
11- 15 років	12	10	12	21,0	16,4	17,9	83,3	120
Всього	57	61	67	100,0	100,0	100,0	107,0	109,8

Графічний варіант складу персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за трудовим стажем подамо на рис. 2.4

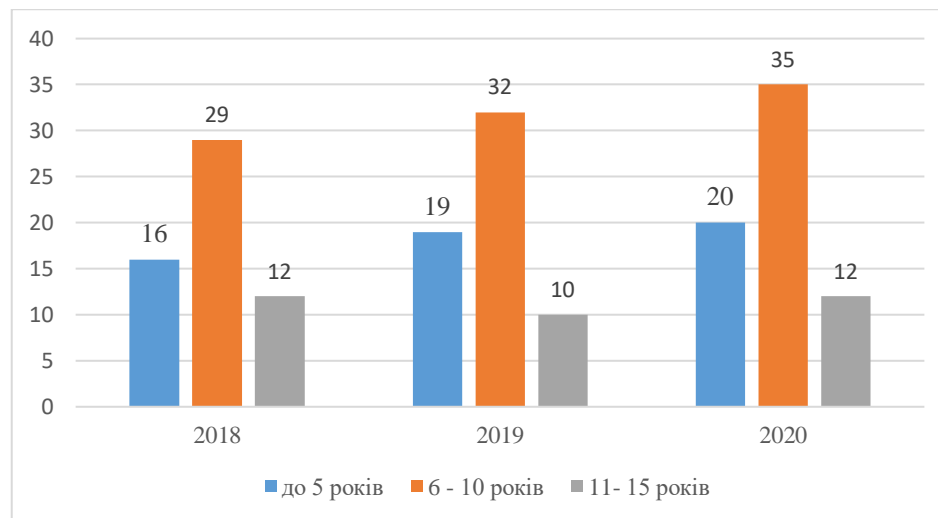


Рисунок 2.4 – Склад персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми за трудовим стажем

Далі проведемо аналіз показників руху персоналу Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу по Управління державної казначейської служби України у м. Суми

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Чисельність персоналу на початок року, чол.	54	59	66
Прийняті на роботу, чол	8	10	12
Вибули, в т. ч. чол.:	5	8	8
- за власним бажанням	4	4	5
- за порушення трудової дисципліни	1	4	3
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	57	61	67
Середньоспискова чисельність персоналу	55	60	65
Коефіцієнт обороту з приймання	0,145	0,166	0,184
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,090	0,133	0,123
Коефіцієнт плинності кадрів	0,090	0,133	0,123
Коефіцієнт сталості кадрів	0,854	0,750	0,753

За розрахованими показниками ми спостерігаємо зростання коефіцієнта обороту прийому персоналу. Коефіцієнт вибуття в 2020 р. скоротився на 0,010 порівняно з 2019 р., що свідчить про зменшення відтоку персоналу по Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

Коефіцієнт сталості дещо збільшився у 2020 р., що свідчить про зростання сталості персоналу по Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,010, що позитивно позначається на діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1 Основні моделі удосконалення кадрового потенціалу в державній службі

До державної служби пред'являються значні вимоги, але те, як оцінюється професійна службова діяльність державних службовців далека від стандартів якості. Потрібно створювати механізм управління формуванням кадрового потенціалу, він буде важливою ланкою, що визначатиме успіх при впровадженні нових технологій у різні сфери діяльності, дозволить вирішувати нові та поточні завдання із забезпечення соціально-економічного розвитку. Для повної уяви роботи з персоналом нами було складено контекстну модель управління персоналом, вона представлена малюнку 2.5.

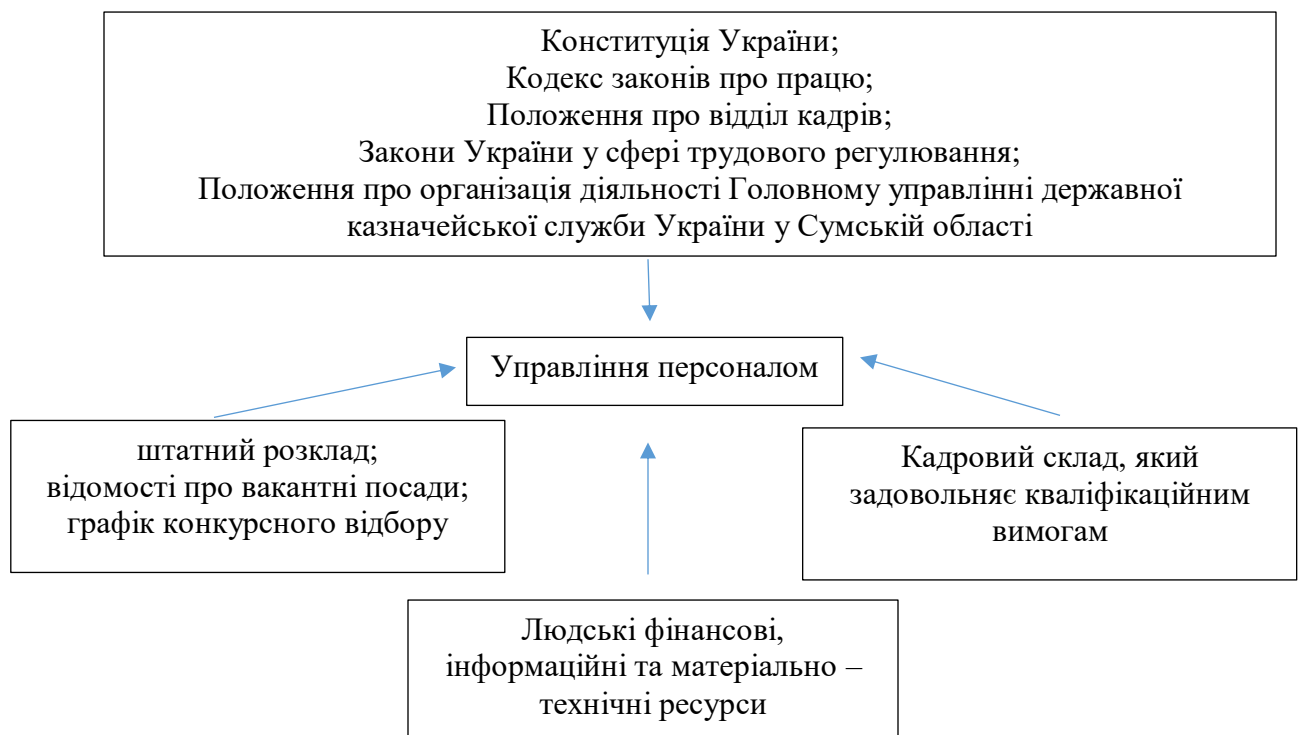


Рисунок 2.5 – Контекстна модель управління персоналом кадрового потенціалу в Управлінні державної казначейської служби України у м. Суми

Успіх державної служби, як і будь-якої організації залежить від професіоналізму працівників. Це витратна стаття видатків, але дуже важлива. В результаті систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників, яка відповідатиме вимогам ринку, в державній службі з'являється перспектива кар'єрного зростання. Тому економити на розвитку персоналу не варто. Під час організації процесу навчання персоналу працівники отримують нові знання та навички, які дозволять кожному працівнику розвиватися, працювати ефективніше та приносити більше користі установі чи організації. Підсумовуючи, слід сказати, що аналіз чинного кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми показав, що він має такі характеристики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведена таблиця аналізу кадрового потенціалу Управління державної казначейської служби України у м. Суми

Позитивні сторони кадрового потенціалу	Негативні сторони кадрового потенціалу
Наявність у штаті 100 % спеціалістів високої кваліфікації з вищою освітою, які відповідають профілю професійної діяльності	Скорочення чисельності державних службовців, очікуване зростання нових кадрів
Ефективність та висока якість керівної роботи	Низька ефективність роботи з атестації кадрів
Високий рівень професійної підготовки службовців	Переважання працівників у віці та значне старіння колективу
Позитивні тенденції розвитку якісного складу державних службовців	Недостатній рівень фінансування та зацікавленості керівництва у розвитку програм підвищення кваліфікації

На основі оцінки слід виділити наступний список напрямів розвитку роботи з кадрами в Управлінні державної казначейської служби України у м. Суми:

- забезпечення безперервності розвитку кадрового потенціалу;
- вдосконалення застосовуваних методів відбору персоналу;
- вдосконалення методів оцінки ділових та особистісних якостей працівника;
- професійний кадровий маркетинг в університетах та інших навчальних закладах;
- кількісне та якісне планування посад персоналу;
- структурування та планування витрат на персонал, пов'язаних з адаптацією на робочих місцях;
- вдосконалення системи критеріальної мотивації.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів в органах державної служби, нами було розглянуто та запропоновано наступні елементи, які необхідно включити до складу моделей розвитку кадрового потенціалу:

1. Розвиток науково-технічного прогресу у вигляді удосконалення комп'ютерно-інформаційних систем, покращення знань у галузі ведення трудової діяльності вносять корективи в діяльність працівників, вимагаючи від них принципово нових знань, високого професійної майстерності, творчого підходу, вміння працювати в колективі.
2. Зміна орієнтації послуг, що надаються державними службами, задоволення потреб клієнтів; підвищення якості надаваних послуг.
3. Принципова зміна організації праці, підвищення зацікавленості у отриманні найкращих результатів від трудової діяльності.

Основними засадами сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу державної служби повинні стати:

1. Людські ресурси є основним фактором у підвищення ефективності діяльності будь якої установи чи організації. Людина розглядається як головний економічний та соціально корисний фактор.
2. Стратегічний підхід реалізації кадрового потенціалу. В основі лежить

взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку.

3. Інвестиційність людського капіталу. В основі цього принципу лежить визнання ефективності вкладень у розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Отримання прибутку від вкладень у розвиток персоналу є головним в управлінській діяльності державних служб.

4. Демократичне ставлення до персоналу. Працівники активно залучаються на всіх рівнях управління відповідно до їх здатності та компетентності. Розвивається соціальне партнерство та співробітництво в рамках установи чи організації.

5. Принцип розвитку персоналу. В даний час в будь-якій установі чи організації мають бути створені умови для безперервного навчання працівників. Пов'язано це в першу чергу з розвитком технічних та інформаційних технологій. Працівники розкривають свої інтелектуальні здібності завдяки мотивації, прояву творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Загалом принцип розвитку персоналу повинен нести у собі підвищення економічної ефективності підприємства.

6. Принцип якості працездатності. При переході від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні персоналом, зокрема у разі підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, має відбуватися посилення змісту трудової функції, справедлива винагорода за працю та особистий внесок, створення умов для роботи відповідно до трудового законодавства України, розвиток позитивної корпоративної культури; можливості для кар'єрного зростання.

7. Принцип професіоналізму. Цей принцип ґрунтується на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні та практичні завдання, грамотно виконувати свої посадові обов'язки.

8. Принцип інноваційності. Повинен бути застосований насамперед для покращенні організації праці персоналу, мотивації працівників, заохоченні та

розвитку персонал-технологій підвищення економічної ефективності трудової діяльності.

3.2 Системи тайм – менеджменту як засіб вдосконалення кадрових технологій в державній службі

Підвищити ефективність роботи персоналу державних служб можна на основі запровадження системи тайм – менеджменту.

Тайм-менеджмент – це, управління часом, точніше, комплекс знань, принципів та технік, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації в цілому та кожного працівника зокрема.

Під тайм-менеджментом у вузькому значенні розуміється організація праці конкретної людини на робочому місці. Але в ширшому контексті це особиста продуктивність у різних сферах і сферах життя, а також підвищення ефективності роботи будь-якої організації.

Діючи в системі тайм – менеджменту необхідно навчитися встановлювати режим роботи. Чітко регламентувати початок та закінчення робочого дня, час обіду, перекурів, нарад. Інакше співробітники будуть тільки пити чай, розмовляти ні про що і ходити кабінетами колег, вдаючи, що вони втомилися і хочуть відпочити.

Якщо в організації більшість працівників працюють віддалено або в гнучкому режимі, необхідно встановити для них норми виробітку. Коли в організації немає норми чи режиму, робота йде, але повільно. Система тайм-менеджменту допомагає встигати більше, витратити менше часу та досягати кращих результатів у своїй діяльності.

Потрібно навчити працівників виконувати найважчі завдання у ресурсний час. Не варто доручати підлеглим складні справи на ранок, покладаючись на те, що він найпродуктивніший. Таким чином підвищити

ефективність роботи не буде досягнута. Всі люди різні, тому пік активності у співробітника може припадати на обід чи пізніше. Якщо керівництво примушуватиме працівника слідувати іншому режиму, не виключено, що він не ефективно виконає роботу, втомиться від неї, а потім продуктивність його праці залишиться низькою до наступного дня. Крім того, у співробітника накопичиться втома, дратівливість. Це може призвести до конфліктів.

В таблиці 3.1 розглянемо розподіл часових витрат у на основі застосування системи тайм – менеджменту.

Таблиця 3.1

Ефективний розподіл часових витрат

Види витрат часу	Тривалість		Індекс
	хвилини	%	
Підготовчо – заключні роботи	40	8,5	ПЗ
Обслуговування робочого місця	17	3,6	ОБ
Оперативний час:	316	66,6	ОП
- оперативний час основний	174	36,6	ОПО
- оперативний час додатковий	142	30	ОПВ
Відпочинок та особисті потреби	8	1,7	ООП
Регламентовані перерви	60	12,5	ПР
Нерегламентовані перерви, в т. ч порушення трудової дисципліни	39	8,1	ПНД
Простої з організаційно – технічних причин	12	2,5	ПНТ
Всього	480	100	

Таким чином, тайм-менеджмент або управління часом – це система з налагодження своїх відносин з часом на основі якої відбувається підвищення ефективності діяльності окремого працівника та установи чи організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Розвиток кадрового потенціалу є пріоритетним напрямком кадрової політики будь якої установи чи організації. Поняття кадровий потенціал відображає ресурсний підхід соціально-економічного розвитку.

Кадровий потенціал це можливості людини, які можуть бути ще не до кінця розкриті та використані у правильному напрямку. Безумовно, управління кадровим потенціалом має допомагати у вдосконаленні та розвитку персоналу. Необхідно враховувати перспективу розвитку кадрового потенціалу на кілька років уперед. Повинні оцінюватися фізичні, психологічні, професійні, людські якості всього кадрового складу.

Проблема розвитку кадрового потенціалу постає перед багатьма країнами. Кожна держава вирішує її з огляду на свої особливості, застосовуючи свій досвід розв'язання кадрових завдань. Тому потрібно звертатися до досвіду інших країн, на основі його аналізу робити висновки, не допускати тих самих помилок, використовувати ефективні технології, ресурси, методи запозичені повністю або частково у інших країн.

За підсумками роботи можна зробити такі рекомендації, необхідні для підвищення ефективності управління персоналом державної служби:

1) розвивати використання посадових регламентів - регламентувати діяльність державних службовців для певного нормування та полегшення можливості визначення ефективності роботи державних службовців;

2) більш справедливо визначати розмір преміальних виплат залежно від показників ефективності та результативності їхньої професійної службової діяльності - використовувати додаткові виплати для цієї мети;

3) використовувати сучасні методи оцінки роботи персоналу, такі як метод визначення ефективності структури робочого дня, метод оцінки

використання робочого часу, метод експертного нормування, метод експертних оцінок.

В першому розділі нашої роботи ми розглянули теоретичні основи реалізації кадрових технологій в державній службі. Визначили поняття та зміст системи управління кадрами в державній службі та зміст основних кадрових технологій в ній. Розглянули основні методи оцінки ефективності кадрових технологій в державній службі.

В другому розділі було проведено дослідження стану організації та застосування кадрових технологій в державній службі. Ми провели характеристику організаційно – правової діяльності Управління державної казначейської служби України у м. Суми та дали оцінку кадрового потенціалу Управління як елементу кадрових технологій.

Третій розділ містить інформація відносно основних напрямків удосконалення кадрових технологій в державній службі. Нами були описані основні моделі удосконалення кадрового потенціалу в державній службі та розглянуто поняття система тайм – менеджменту як засобу вдосконалення кадрових технологій в державній службі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. — К., 2019. — 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 2014. — 292с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2011. — 136с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007. — 519с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 207с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2019. — 613с.
7. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 2012. — 412с.
8. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 2010. — 140с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 2008. — 248с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 392с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2011. – 500 с.
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М., 2008. — 283с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2010. — 384с.

14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2012. — 624с.
15. Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. — М.: Прогресс, 2011. — 432с.
16. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2010. — 832с.
17. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2008. — 423с.
18. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. — 398с.
19. Дункан Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджменте и управленческой практики. — М.: Издательство «Дело», 2009. — 274с.
20. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. — М., 2011. — 176с.
21. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. — 828с.
22. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2012. — 542с.
23. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. — 107с.
24. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 247с.
25. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2008. — 284с.
26. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. — М., 2007. — 252с.

27. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Серова Л. С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 367с.
28. Казмерчук Н. Мотивация труда: уважение к человеку К. Инфра. 2014. — 519с.
29. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. — М., 2013. — 576с.
30. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. — К.: Лібра. 2017. — 207 с.
31. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. — Минск: Армита-Меркет, 2013. — 512с.
37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. — К.: КНЕУ, 2018. — 224с.
32. Коротков З. М. Концепция менеджмента: — М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2014. — 304с.
33. Кравченко А. История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2013. — 352с.
34. Кредисова А. История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2017. — 336с.
35. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2019. — 556с.
36. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2005. — 304с.
37. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2018. — 176с.
38. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2010. — 144с.
39. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2019. — 360с.

40. Максимцев М. М. Менеджмент: Учеб. для вузов. — М., 2011. — 343с.
41. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління:— К.: Вища школа, 2018. — 311 с.
42. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2018. — 416с.
43. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2012. — 702с.
44. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. — Харків, 2018. — 632с.
45. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства. К. Каравела. 2017. — 548с.