

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

«Удосконалення кадрової політики в територіальних органах (на прикладі
Головного управління Державної казначейської служби України у Сумській
області)»

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

Студента гр. ДС.мз01с/1

Копилової Яни Вікторівни
(ПІБ студента)

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 _____ Копилова Яна Вікторівна
(підпис)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Древаль Ольга Юріївна

Суми 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи дослідження кадрової політики на сучасному етапі, визначено поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом та зміст основних напрямків кадрової політики в системі управління.

Проведено аналітичне дослідження організації та функціонування кадрової політики в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області, проведено характеристику кадрового потенціалу даної організаційної структури.

Окреслено перспективи розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Висвітлені проблеми розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області та сформовані перспективи розвитку кадрового потенціалу даної організації.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 42 найменувань. Загальний обсяг дипломної роботи становить 44 стор., у тому числі 4 рисунки та 1 таблиця, список використаних джерел – 4 сторінки.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-правових засад кадрової політики в державній установі у сучасних умовах та формуванні перспектив розвитку кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.

Завдання:

- визначення поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом;
- дослідження змісту основних напрямків кадрової політики в системі управління;
- проведення аналітичного дослідження організації та функціонування кадрової політики в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області;
- визначення проблем розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області;
- формування перспектив розвитку кадрового потенціалу Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області.

Об'єкт дослідження: система державного самоврядування в цілому та діяльність Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області зокрема.

Предмет дослідження: аналіз стану кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.

Методи дослідження. загальнонаукові методи (теоретичний аналіз та узагальнення, синтез), емпіричні методи (аналіз документів, статистичний метод, метод екстраполяції).

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

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГУДКСУ – Головне управління державної казначейської служби України;

ВНЗ – вищий навчальний заклад.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	11
1.1 Поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом.....	11
1.2 Зміст основних напрямків кадрової політики в системі управління.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	16
2.1 Організаційна та правова характеристика діяльності Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.....	16
2.2 Характеристика кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.....	18
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	24
3.1 Проблеми розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області.....	24
3.2 Формування перспектив розвитку кадрового потенціалу Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області.....	27
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	41

ВСТУП

В даний час існує необхідність збільшення ефективності діяльності органів державного та місцевого управління. Цьому приділяється значна увага як з боку держави, так і з боку вчених та сучасних дослідників в галузі публічного управління.

В числі факторів зростання виступає ефективність діяльності державних та регіональних службовців, на яку значно впливає кадровий потенціал державних та місцевих органів.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки одним із головних факторів конкурентоспроможності та ефективності організації є якісний кадровий склад, який формується завдяки розробці кадрової політики підприємства. На сьогоднішній день держава зацікавлена у кадровому потенціалі державної та регіональної служби.

Ефективність державної служби пов'язана з якісною підготовкою та перепідготовкою службовців, організацією професійної діяльності, мотивацією, підвищенням кваліфікації кадрів, науково-методичним забезпеченням.

Сучасна дійсність представляє собою постійну трансформацію суспільства, тому виникає потреба у безперервному розвитку та вдосконаленні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, оскільки місцеве самоврядування як рівень публічної влади наближений до населення, і саме органи місцевого самоврядування визначають орієнтири розвитку муніципального освіти.

Це актуалізує завдання формування якісно нового кадрового потенціалу 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 в даний час.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що різною мірою мають відношення до аналізованої теми, необхідно зазначити, що окремі методи, принципи та технології, що впливають на ефективність формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування вимагають подальшого дослідження. Недостатня розробленість проблем формування та розвитку кадрового потенціалу муніципальної служби, результат їх професійної діяльності стали підставою для проведення дослідження даної дипломної роботи.

Об'єктом дослідження у цій роботі виступає система державного самоврядування в цілому та діяльність Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області зокрема.

Предметом є аналіз стану кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-правових засад кадрової політики в державній установі у сучасних умовах та формуванні перспектив розвитку кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області.

Завданнями написання дипломної роботи за обраною темою постало:

- визначення поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом;
- дослідження змісту основних напрямків кадрової політики в системі управління;
- проведення аналітичного дослідження організації та функціонування кадрової політики в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області;
- визначення проблем розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області;
- формування перспектив розвитку кадрового потенціалу Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області.

Методи дослідження: загальнонаукові методи (теоретичний аналіз та узагальнення, синтез), емпіричні методи (аналіз документів, статистичний метод, метод екстраполяції).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

1.1 Поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом

Одним з головних факторів, який впливає на ефективність виробництва та рівень продуктивності праці є кадри підприємства.

Кадри підприємства – це важлива та цінна частина виробничих сил суспільства. В цілому ефективність будь-якого підприємства, установи чи організації залежить від правильного використання, розстановки, а також кваліфікації працюючих, що впливає на темпи приросту та обсяг виробленої продукції чи наданих послуг. На результативний показник організації впливає такий фактор, як продуктивність праці, який також пов'язаний із правильним використанням кадрів підприємства, установи, організації. Зростання продуктивності праці є основним джерелом зростання національного доходу та важливою умовою розвитку продуктивних сил країни. Для цього організації необхідно здійснювати розвиток кадрового складу. [40]

Кадрова політика – це діяльність підприємства, спрямована створення трудового колективу, який найкращим чином сприятиме поєднанню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів збереження або оновлення чисельного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці, а також вимог чинного законодавства [2]. Ми вважаємо, що процес роботи з кадрами має найкоротшим шляхом вести до бажаного результату щодо будь-якої проблеми чи питання у кадровій сфері. Головним завданням керівника є максимальне використання можливостей

персоналу. На наш погляд, успіх будь-якого підприємства, установи чи організації залежить від ефективно розробленої кадрової політики. Саме кадрова політика спрямовано створення сприятливих умов праці.

Для того, щоб організація могла з успіхом втілити свої стратегічні цілі у життя, їй необхідно розробляти та вдосконалювати кадрову політику. Кадрова політика визначить, який виробничий колектив підходить підприємству, установі чи організації та як організувати роботу з кадрами [17].

Кадрова політика орієнтована на розвиток людських ресурсів і постійно потребує оновлення. Вона має бути гнучкою і швидко реагувати на зміни, що відбуваються в організаціях, а також адаптуватися до зміни умов довкілля. На жаль, поки що не всі вітчизняні кадрові служби усвідомили необхідність проведення ефективної кадрової політики. Адже людські ресурси впливають на решту ресурсів будь-якого підприємства і є ключовим фактором для ефективної діяльності підприємства у умовах ринкових відносин.

Кадрова політика організації – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, та має на меті створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішньої та внутрішнього середовища [32].

1.2 Зміст основних напрямків кадрової політики в системі управління

Існує безліч напрямів кадрової політики і при виборі напрямку необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: [10]

- ситуацію на ринку праці;
- фінансові можливості підприємства, установи, організації;
- якісні та кількісні характеристики вже наявного персоналу;

- вимоги, зумовлені спеціалізацією діяльності підприємства, установи, організації;
- стратегією та місією його розвитку;
- попит на робочу силу з боку компаній-конкурентів.
- вимоги трудового законодавства [31].

На будь-якому підприємстві, в , установі чи організації питанню кадрової політики має приділятися особлива увага. Кадрову політику доцільно розробляти з урахуванням можливостей, традицій та ресурсів підприємства, установи чи організації. Очевидно, що створити ідеальну модель кадрової політики для всіх підприємств та організацій неможливо. Але прагнення керівника до ведення активної, відкритої кадрової політики у своїй організації запорукою успіху.

Кадрова політика постійно потребує вдосконалення і для цього повинні проводитися, на нашу думку, наступні заходи:

- довгострокове планування кадрової політики підприємства, установи, організації є важливим етапом для стабільної роботи підприємства та планування його розвитку. Підприємству, установі чи організації необхідно прораховувати чисельність та структуру штату в майбутньому відповідно до прогнозів стану ринку робочої сили. Таке планування зазвичай складається на три роки;
- головне завдання відділу кадрів або служби управління людськими ресурсами – зробити так, щоб кількість працівників для підприємства відповідала штатному розпису. Необхідно постійно проводити аналіз факторів зовнішнього середовища для того, щоб з'ясувати необхідну кількість людей, яку потребує підприємство;
- керівництву необхідно покращувати систему підбору кадрів. Успіх у досягненні поставлених цілей будь-якої організації полягає в початковому правильному доборі персоналу. [25]

Джерела, різні засоби та предмети праці, можливості та здібності у певній

сфері – все це включає трудовий потенціал. Трудовий потенціал є максимальною величиною очікуваної участі персоналу у виробництві, який враховує рівень професійних знань, психофізіологічні особливості, а також ступінь володіння практичними навичками. Якщо удосконалювати різні напрями кадрового потенціалу, то можливо:

- спрогнозувати розвиток підприємства, установи, організації у майбутньому;
- визначити потенційні можливості підприємства, установи, організації;
- виявити невикористані резерви;
- визначити фактичний рівень використання кадрового потенціалу. [29]

Кадрова політика як стратегія може бути не тільки рішучою, швидкою та заснованою на пріоритет виробничих інтересів, але і враховує те, як вона може позначитися на мотивації персоналу і які соціальні витрати може понести.

У сучасних умовах кадрова політика стосується принципів позицій підприємства, установи, організації щодо перепідготовки, підготовки, розвитку кадрів та забезпечує взаємодію працівника та підприємства, а не обмежується лише підбором та відбором кадрів [5]. Кадрова політика може мати як приватний характер, коли це стосується вирішення специфічних завдань (окремі групи та категорії працівників), а також носить і загальний характер, коли це стосується персоналу підприємства загалом.

Таким чином, правильно обрана кадрова стратегія забезпечує:

- своєчасне укомплектування кадрами, що забезпечує безперебійне функціонування підприємства, установи, організації;
- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів персоналу;
- використання робочої сили з кваліфікації та відповідно до спеціальної підготовки. [9]

На наш погляд, ефективний розвиток підприємства, установи, організації полягає у системному підході до стратегії управління персоналом.

Кадрова політика створена для злиття зусиль всього персоналу підприємства, установи, організації для розв'язання поставлених завдань.

В аспекті сучасної інноваційної економіки кадрова політика має збігатися з концепцією розвитку підприємства, установи, організації та розглядатися як важлива стратегія ефективного управління персоналом [16].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційна та правова характеристика діяльності Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області

Головне управління державної казначейської служби України у Сумській області (далі – Головне управління) є територіальним органом Державної казначейської служби України, який розташований за адресою : м. Суми, вул. Воскресенська, 7. Організаційна форма – орган державної влади.

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

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.

Розглянемо склад та структуру апарату Головного управління.

1. Керівні органи;
2. Сектор відділ внутрішніх операцій;
3. Відділ персоналу;
4. Юридичний відділ;

5. Управління бюджетних надходжень та операцій з фінансовими ресурсами:
 - відділ надходжень до бюджету;
 - відділ операцій з фінансовими ресурсами.
6. Управління видатків:
 - відділ видатків державного бюджету;
 - відділ видатків місцевого бюджету;
7. Управління обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів:
 - відділ обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів державного бюджету;
 - відділ обслуговування розпорядників коштів та інших клієнтів місцевого бюджету;
8. Управління звітності:
 - відділ звітності про виконання державного бюджету;
 - відділ звітності про виконання місцевого бюджету;
9. Управління бухгалтерського обліку:
 - відділ бухгалтерського обліку;
 - відділ оперативного контролю;
10. Управління інформаційних технологій:
 - відділ обслуговування комп'ютерної техніки;
 - відділ підтримки користувачів та електронних сервісів.
11. Відділ фінансової діяльності.
12. Відділ адміністративно – господарської діяльності.
13. Відділ діловодства.
14. Відділ захисту інформаційних даних.
15. Відділ реєстрації та діяльність з клієнтам з надання кваліфікованих довірчих електронних послуг.
16. Режимно – секретний відділ.

2.2 Характеристика кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області

Визначившись з основними аспектами організаційної діяльності Головного управління перейдемо до питання дослідження його кадрового потенціалу. Кадровий потенціал насамперед визначається кількісними характеристиками. Штатна чисельність Головного управління в 2020 році становила 129 осіб, що на 4 одиниці менше порівняно з 2019 роком (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз вікового та статевого складу кадрового потенціалу Головного управління

Показник	Роки			Відхилення 2020 від 2018 р. р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Вік					
До 30 років	17	18	19	+2	111,7
31 – 35 років	32	33	36	+4	112,5
35 – 40 років	34	22	14	-20	41,2
41 – 45 років	21	29	24	+3	114,3
45 – 50 років	24	31	36	+12	150,0
Більше 50 років					
Стать					
чоловіки	64	65	65	+1	101,5
жінки	64	68	64	0	100
Загальна чисельність	128	133	129		

При цьому фактична чисельність службовців у 2019 році перевищувала штатну на 5,2%. У 2020 році цей показник зріс до 3,8% і склав 134 особи, проти 129 одиниць.

В результаті кадрового скорочення у 2020 році кількість службовців в Головному управлінні скоротилося на 4 штатні одиниці. Фактична чисельність Головного управління у 2019 – 2020 р. р. скоротилася значно більш, ніж штатна.

Цей фактор дозволяє нам зробити висновок, що скорочення чисельності

службовців підвищує інтенсивність праці працівників і формує велику потребу в якісному кадровому потенціалі.

Аналіз показав, що за 2018 – 2020 роки можна виділити тенденцію збільшення кількості державних службовців віком від 50 років (+12 людина). При вивченні штатного розпису нами було виявлено, що середній вік працівників – 55 років. Може виникнути ризик зниження якості кадрового потенціалу у зв'язку зі зростанням частки молодих фахівців з одного боку, та відходом вікових службовців з іншого. Дані показники критично впливають на кадровий потенціал Головного управління. У зв'язку з цими обставинами розвиток кадрового потенціалу має бути спрямований не тільки на його якість, а й посилення кадрового резерву, залучення молодих спеціалістів.

Щодо державних службовців здійснюється організаційний супровід кадрової політики в Головному управлінні по наступним основним напрямкам:

1. Атестація державних службовців проводиться один раз на три роки, з метою визначення відповідності заміщуваної посади державної служби. Атестація покликана сприяти формуванню кадрового складу державної служби Головного управління, підвищення професійного рівня державних службовців. У 2020 році атестацію пройшли 35 державних службовців, що становить 89 % від 2018 р. (рис. 2.1).

Планова кількість атестованих не збігається з фактичним числом у зв'язку зі скороченням осіб, що підлягають атестації (2 службовці) та знаходженням у відпустках по догляду за дитиною (2 одиниці штату).

Атестація проводилася в формі тестування та співбесіди. Результати атестації визнано задовільними: всі муніципальні службовці визнані відповідними посади. 3 з 35 атестованих рекомендовані для включення до кадрового резерву за підсумками атестації, 2 державних службовців включені до списку, рекомендованих для здобуття додаткової професійної освіти.

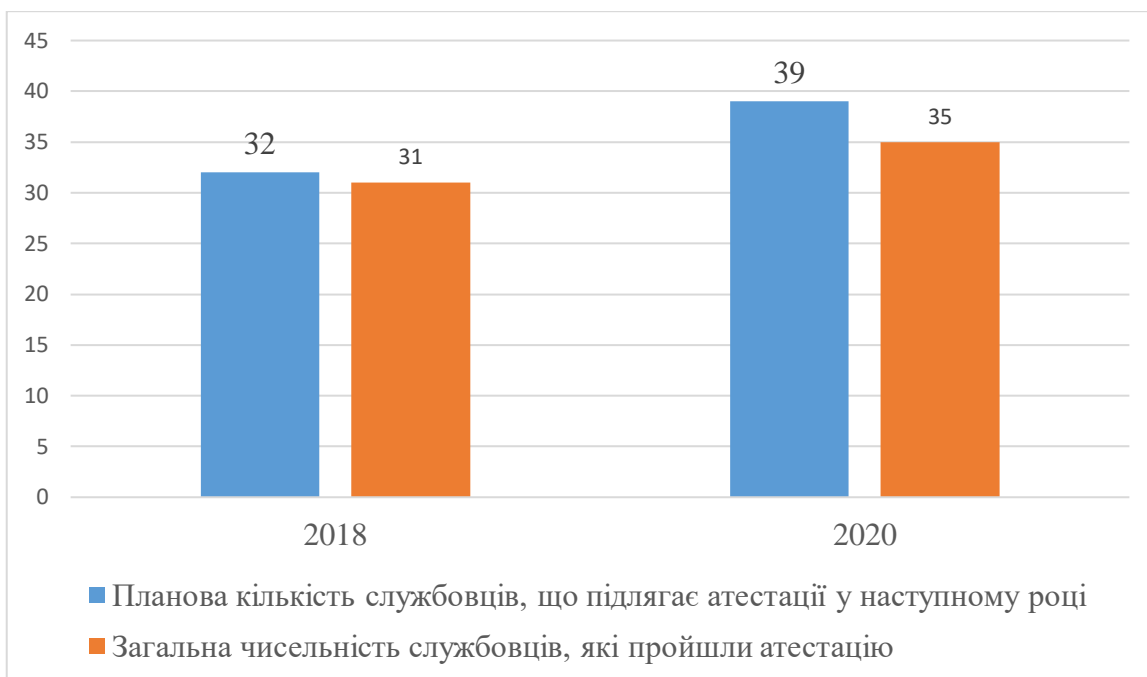


Рисунок 2.1 – Проведення атестації державних службовців Головного управління 2018 – 2020 рр.

Цей показник дозволяє нам дійти висновку, що атестації державних службовців приділяється недостатньо уваги у Головному управлінні, що у свою чергу призводить до зниження ефективності діяльності державних службовців та негативно впливає на відповідність службовців вимогам посадової інструкції, що діє у Головному управлінні, оскільки перевірка відповідності працівника займаній посаді, виявлення зон розвитку та нереалізованого потенціалу службовця вкрай важливі.

2. Присвоєння класних рангів державним службовцям. Присвоєння класних рангів державним службовцям здійснюється за результатами кваліфікаційного іспиту, якщо це передбачено для цієї категорії посад.

Кваліфікаційний іспит – проведена атестаційною комісією Головного управління перевірка відповідності рівня професійної підготовки державного службовця, який займає посаду на державній службі. Кваліфікаційний іспит

проводиться під час вирішення питання про присвоєння класного рангу з ініціативи державного службовця.

У 2020 році кваліфікаційний іспит був проведений щодо 5 державних співробітників. Більшості державних службовців класний ранг був наданий без кваліфікаційного іспиту, тому що він не передбачений для цієї категорії та групи посад. Проведення кваліфікаційного іспиту здійснювалося у формі тестування. Усі державні службовці показали високий рівень знань та навичок. Середній бал за результатами кваліфікаційного іспиту склав 28 із 30 (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Присвоєння рангу державним службовцям Головного управління у 2018 – 2020 р. р.

Найбільша кількість службовців, які отримали класний ранг без проведення кваліфікаційного іспиту, що працюють в Головному управлінні були з відділів «Управління видатками» та «Відділ управління фінансовою діяльністю».

В цілому, отримання класного рангу є мотиваційною основою для службовців, оскільки крім професійного рангу, вони отримують грошову надбавку до заробітної плати.

Аналізуючи роботу з проведення атестації та кваліфікаційного іспиту, як одних з основних напрямів кадрової політики в Головному управлінні, можна відзначити, що показник «Доля державних службовців, які відповідають займаній посаді в державній службі» виконаний на 104,7% відсотка вище за плановий показник. Цей показник дає можливість зробити висновок, що відхилення фактичного значення від планового значення пов'язане з високою підготовкою державних службовців, що позитивно впливає на діяльність державних службовців.

3. Заміщення посад державної служби. Забезпечення заміщення посад державної служби є ключовим напрямом кадрової політики органу місцевого самоврядування. Попри те що, відбувається скорочення штатної чисельності працівників потреба у заміщенні посад виникає систематично.

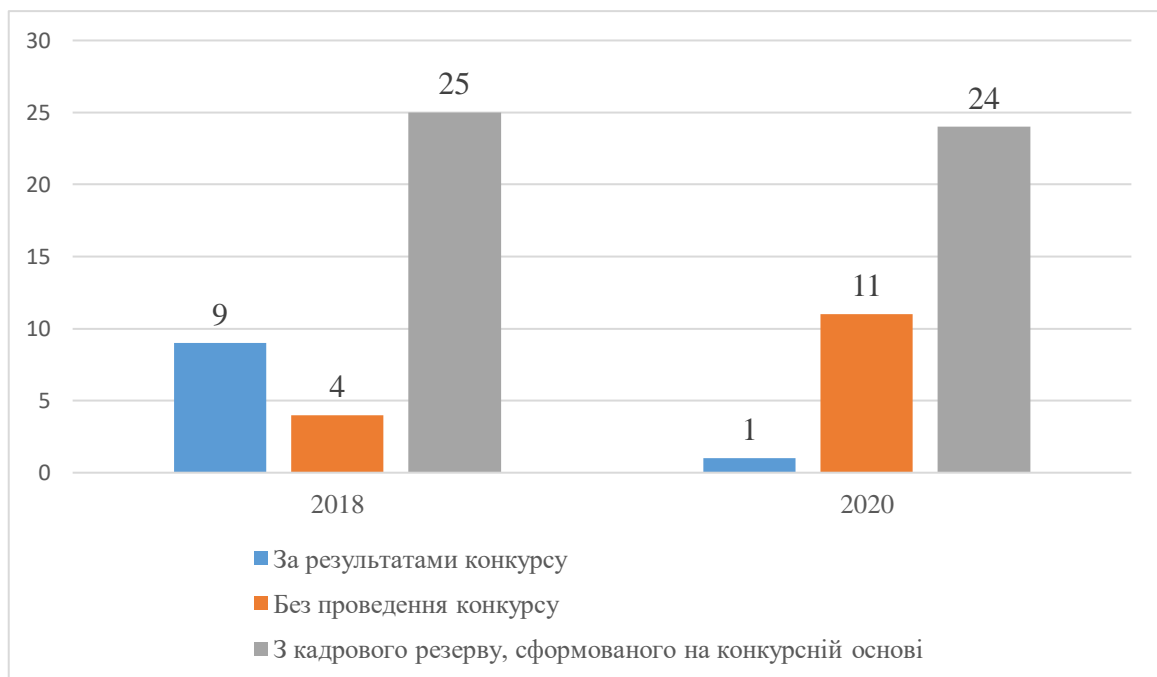


Рисунок 2.3 – Заміщення посад в головному управлінні у 2018 – 2020 р. р.

Також необхідність заміщення посад державної служби виникає у зв'язку із перерозподілом повноважень між регіональними органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

У рамках проведення кадрової політики активно використовується технологія кадрового резерву, більшу кількість посад було заміщено із сформованого на конкурсній основі резерву (рисунок 12).

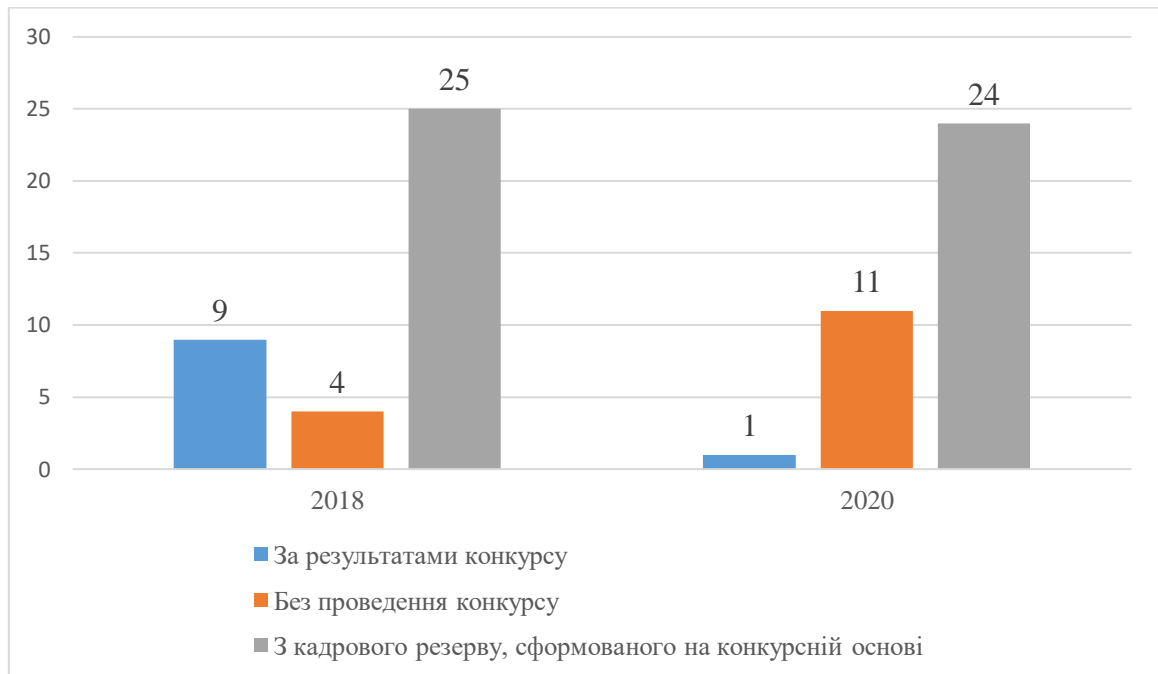


Рисунок 2.4 – Формування кадрового резерву Головного управління у 2018 – 2020 рр.

Аналіз стану кадрового резерву показує, що на даний час 96 % посад мають сформований кадровий резерв. У 2021 році робота щодо формування кадрового резерву триває. Частка заміщення з кадрового резерву склала 100%, що свідчить про високі вимоги до професійної компетенції фахівців, які включені до кадрового резерву.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1 Проблеми розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області

У попередньому розділі нами було проведено аналіз Головного управління державної казначейської служби України (ГУДКСУ) у Сумській області та його кадрового потенціалу. У ході дослідження результатів експертного інтерв'ю, проведеного аналізу нами було виявлено такі проблеми кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області, на вирішення яких буде направлений цей розділ дипломної роботи. У другому розділі роботи ми з'ясували, що рівень професійного розвитку державних службовців недостатній, оскільки виконання даного завдання ускладнено обмеженістю фінансових коштів бюджету ГУДКСУ.

Відповідно додаткову професійну освіту державні службовці отримують не відповідно з професійними потребами, а відповідно до тематики, визначеною регіональними органами державної влади Сумської області. Дані напрямки не завжди збігаються, часто спостерігається вибір тематики програм додаткової освіти із пріоритетів діяльності органів влади в Сумському регіоні. Відповідно, для підвищення професійного рівня щодо вузькоспеціалізованих питань фахівці ГУДКСУ займаються самоосвітою, а також організують спільні навчальні семінари з представниками різних структурних підрозділів.

Також було встановлено, що недостатня компетентність претендентів, які беруть участь у конкурсах на заміщення посад державної служби та включення до кадрового резерву, особливо по вузькоспеціалізованим посадам.

У 2020 році тричі оголошувався конкурс у кадровий резерв на заступника керівника Відділу з бюджетних надходжень, керівника Відділу звітності про

виконання державного бюджету та заступника керівника відділу інформаційних технологій. Двічі конкурс визнавався таким, що не відбувся через невідповідність рівня знання та навичок претендентів необхідному рівню для виконання посадових повноважень. Третій конкурс був визнаний таким, що він відбувся кандидата було призначено, оскільки законодавство потребує забезпечення заповнення кадрового резерву.

Традиційною, але такою, що слабо використовується у практиці діяльності органів місцевого самоврядування, є активна робота з ВНЗ по підготовці та залученню фахівців необхідного спрямування підготовки та профілю. В даний час у рамках взаємодії з ВНЗ основною формою роботи є забезпечення проходження практики студентам. Аналіз напрямів навчання студентів-практикантів показав, що 80% практикантів (загалом у 2020 році їх було 5 осіб) навчаються за напрямом підготовки «Державне та публічне управління». Студенти вузькоспеціалізованих профілів, затребуваних в ГУДКСУ, на практику не приходять, через неконкурентоспроможні умов, запропонованих органами місцевого самоврядування ринку праці Сумського регіону. Можливість цільового навчання фахівців відповідно з потребами органів місцевого самоврядування нездійсненна у зв'язку з обмеженістю бюджетних ресурсів м. Суми та Сумської області.

Наступною проблемною стороною розвитку кадрового потенціалу ГУДКСУ можна назвати необхідність розвитку механізмів підбору та адаптації кадрів. В даний час ця проблема отримує своє вирішення не лише на рівні окремо взятого регіону України, а й на державному рівні. Мінпраці розробило Довідник кваліфікаційних вимог до посад державної служби та рекомендувало органам місцевого самоврядування керуватися ним при відборі кандидатів на посади державної служби. У цьому довіднику вказані профільність освіти, необхідні навички та знання для заміщення посад державної служби.

У ході проведеного у другому розділі аналізу ми встановили, що атестації

державних службовців приділяється недостатня увага, що у свою чергу призводить до зниження ефективності діяльності державних службовців та негативно впливає на відповідність службовців вимогам посадової інструкції, яка діє у даного роботодавця, оскільки перевірка відповідності працівника займаній посаді, виявлення зон розвитку та нереалізованого потенціалу службовця украй важливі.

Однією з ключових проблем в ГУДКСУ є переважання службовців у віці, що здебільшого негативно впливає на його діяльність, та характеризується недостатнім залученням молодих кадрів на роботу, а отже, призводить до старіння кадрового складу. Новий молодий персонал необхідно залучати з допомогою різних програм адаптації, які змогли б зацікавити їх у продовженні роботи в ГУДКСУ, а також слід розробити систему кар'єрного зростання молодих службовців.

Отже, загалом проведений аналіз показав, що кадрова політика в ГУДКСУ проводиться у повному обсязі відповідно до сформованих в Україні та у Сумській області організаційно-правових засад.

Вимоги законодавства щодо реалізації механізмів ефективної кадрової політики дотримуються та реалізуються в повному обсязі. Це забезпечило якісний кадровий склад ГУДКСУ та відносно низьку плинність кадрів, своєчасне заміщення посад державної служби з кадрового резерву.

Проблеми кадрового потенціалу, виявлені під час дослідження, носять системний характер, і можуть бути вирішені не так ресурсами органу місцевого самоврядування, які обмежені, а спільними діями з регіональними органами влади, освітніми організаціями, що функціонують у регіоні.

Таким рангом, кадровий потенціал є основою для ефективної роботи державних органів місцевого самоврядування. Отже, формування висококваліфікованого кадрового складу державної служби має першорядне значення, оскільки підвищення професійного рівня державних службовців буде

свідчити про їх відповідальність за якість професійної діяльності.

Кадровий потенціал необхідно розвивати, щоб, по-перше, мотивувати державних службовців, надаючи можливість демонструвати свої знання та навички на практиці, по-друге, щоб забезпечити якісне надання державних послуг, по-третє, висококваліфікований кадровий склад державної служби буде сприяти швидкому вирішенню питань місцевого та регіонального значення – все це впливатиме на рівень розвитку державної освіти, адже чим ефективніше працюватимуть державні службовці, тим вище буде ефективність діяльності органів місцевого самоврядування.

У розвитку кадрового потенціалу зацікавлені як органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а й самі державні службовці, оскільки, розвиваючи свій потенціал, вони забезпечують собі можливість побудови кар'єри, можливість самовираження, визнання та стабільність.

Шляхи розвитку кадрового потенціалу різняться у кожному регіоні та у кожній установі чи організації. Деякі регіони, державні установи займаються досить активно розвитком державної служби, створюють нові технології розвитку кадрового потенціалу, оскільки існуючі технології вже не є достатньо ефективними.

Саме тому виникає потреба вдосконалювати діяльність з розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

У наступному розділі дипломної роботи ми розробимо та запропонуємо перелік рекомендацій щодо усунення вище розглянутих проблем.

3.2 Формування перспектив розвитку кадрового потенціалу Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області

На основі проведеного аналізу можна сформулювати ряд загальних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби ГУДКСУ.

В рамках даного магістерського дослідження було розроблено проект, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців ГУДКСУ.

Мета проекту: розвиток кадрового потенціалу ГУДКСУ, підвищення професійної компетенції державних службовців, створення умов підвищення ефективності виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків, підвищення кваліфікації престижу державної служби загалом.

Завдання: створення правових, організаційних умов розвитку кадрового потенціалу службовців, методичний супровід діяльності службовців за умов модернізації державної служби, відновлення її змісту, розвиток системи стимулювання успішної професійної діяльності службовців; створення ефективної моделі безперервного професійного зростання службовців.

Учасники проекту: державні службовці ГУДКСУ.

Вимоги до колективу: висока професійна компетентність, високий рівень теоретичної підготовки, активна науково-методична діяльність, висока виконавська дисципліна.

Розглянемо запропоновані заходи.

Проблема 1. Атестації державних службовців приділяється недостатньо уваги. Ми можемо запропонувати такі рекомендації.

Необхідно розробити програму атестації персоналу та призначення на посаду. Головне в атестації державних службовців – це комплексна оцінка їх професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей працівника, результатів його праці на основі системи відповідних показників та індикаторів, що характеризують ступінь досягнення працівником конкретних цілей, його відповідності кваліфікаційним вимогам. У попередньому розділі зазначено, що керівництво ГУДКСУ формально ставиться до проведення атестації персоналу, основна проблема – це якість, представлених для атестованих характеристик.

Також слід сформулювати процедури пошуку та впровадження нових форм та

методів оцінки кандидатів при формуванні кадрового резерву та резерву управлінських кадрів для заміщення вакантних посад державної служби, та роботи з особами, включеними у кадровий резерв та резерв управлінських кадрів.

Таким рангом, у ГУДКСУ було впроваджено методику оцінки кандидатів під час проведення конкурсів, саме цим було забезпечено об'єктивність оцінки професійно-особистісних якостей кандидата та отримані об'єктивні метрики, які визначають ступінь їх прояву. Застосовувані методи та критерії оцінки відповідають кваліфікаційним вимогам, які закріплені у посадовому регламенті. Цей метод сприяє можливості приймати кадрові рішення на основі сформованого єдиного рейтингу кандидатів, які беруть участь у конкурсах, а також осіб, включених до кадрового резерву за підсумками конкурсу, що відображає їх рівень професійного та особистісного розвитку.

На державній службі можна також ввести компетентні підхід, розробити моделі компетенцій, які забезпечуватимуть більш об'єктивну оцінку претендентів на заміщення вакантної посади.

Проведення атестації, кваліфікаційного іспиту державних службовців з метою визначення їх відповідності посаді, що заміщується державної служби. Звичайно, необхідно використання показників ефективності діяльності державних службовців, внесення їх у посадову інструкцію. Слід рекомендувати ще організацію проведення консультативних семінарів, круглих столів з питань проходження державної служби та протидії корупції, у тому числі з питань дотримання Кодексу професійної етики державних службовців та громадян, що перебувають у кадровому резерві та резерві управлінських кадрів.

Необхідна організація заходів у напрямку стимулювання державних службовців для підвищення кваліфікації, використовувати дистанційне навчання державних службовців. Навчання службовців на короткостроковій основі за допомогою вебінарів, дистанційного навчання. З огляду на регулярні зміни законодавства дане навчання необхідне для актуалізації параметрів державних

службовців. При цьому впровадження дистанційних технологій дозволить мінімізувати тимчасові витрати отримання знань за умов робочого процесу. Також у рамках даного пункту необхідне надання можливості проходження студентами вищих навчальних закладів Сумської області виробничої практики та стажування в ГУДКСУ.

Як ще один захід можна запропонувати створення корпоративного порталу з метою оцінки компетенцій. При розробці даного заходу ми зважали на досвід Полтавської області. В Полтавській області розроблено корпоративний портал державних службовців Полтавської області, який виступає механізмом розвитку кадрової політики. Портал включає в себе органи державної влади та органи місцевого самоврядування області, 3 рубрики: корпоративна культура (змагання, концерти, екскурсії), кадрова політика (оцінка, вакансії, конкурси, резерв, розвиток) та управління знаннями (навчання, тестування), також передбачає групи – робочі та тематичні. Корпоративний портал виконує три функції: спілкування (форуми, опитування, повідомлення, групи), навчання (тести, уроки, завдання, оцінки), керування (сайти, бібліотеки, документи).

У рубриці «Кадрова політика» передбачена оцінка персоналу методикою 360 градусів – метод поточної оцінки персоналу, який полягає у виявленні ступеня відповідності службовця заміщуваної посади у вигляді опитування ділового оточення службовця.

Опитування проводиться за певним списком професійних та індивідуальних компетенцій, тобто за розробленою моделлю компетенцій для даної посади. Оцінку службовця проводить усе його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та сам державний службовець.

Оцінювачі виставляють бали за компетенціями у спеціальних анкетах, прораховується середнє арифметичне значення з кожної компетенції, та вибудовується графік компетенцій, де вказуються рамки, у межах яких компетенції, що вивчаються, матимуть значення «високий рівень», «середній

рівень» та «низький рівень». За результатами оцінки складається профіль професійної компетенції державного службовця. Результат – ступінь відповідності займаної посади за списком компетенцій, на основі блоку самооцінки, даний метод може бути використаний також як джерело зворотного зв'язку.

Таким рангом, цей метод дозволить: визначити рівень потреби у навчанні працівника, здібності якого необхідно розвинути для якісного виконання нових доручень; оцінити якість роботи за встановлений проміжок часу; підібрати команду професійних службовців, здатних впоратися з певними завданнями (наприклад, робота над складними проектами); створити кадровий резерв.

У рубриці «Управління знаннями» представлено: 7 тестів на оцінку загальних компетенцій – українська мова, діловодство, законодавство, інформаційні технології, управлінські компетенції, історія та краєзнавство і антикорупція; 4 тести для оцінки профільних компетенцій – супровід інвестиційних проектів, використання системи електронного документообігу, надання державних/місцевих послуг населенню.

Таким рангом, створення корпоративного порталу буде сприяти розвитку добрих взаємин між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, між державними утвореннями та між державними службовцями, за допомогою даного порталу відбуватиметься обмін досвідом, знаннями, розвиватиметься корпоративна культура та кадровий потенціал службовців.

Проблема 2. Переважання працівників у віці в ГУДКСУ та низький рівень залучення молоді до роботи, що веде до старіння кадрів. Для усунення цієї проблеми ми можемо запропонувати наступні рекомендації. По-перше, необхідно сформувати новий тип державних службовців з урахуванням принципу меритократії – службовців з проектним мисленням, людей, здатних генерувати нові ідеї, намічати та здійснювати план дій для досягнення

конкретного результату, при цьому залучати необхідні ресурси. У зв'язку з цим виникає потреба в підвищенні професійних якостей державних службовців, особистісному та професійному розвитку, що сприятиме підвищенню якості виконання посадових обов'язків та ефективного вирішення питань місцевого значення.

По-друге, слід проводити роботу з освітніми організаціями для наступного набору молодих службовців. В цілях раннього виявлення відповідних кандидатів на заміщення вакантних посад, необхідно також приділяти увагу роботі з освітніми організаціями. Дана робота повинна проводитись як з освітніми установами вищої освіти, так і освітніми установами середньої загальної освіти.

Для цього рекомендується: організація профорієнтаційної роботи з учнями загальноосвітніх організацій з метою залучення найбільш підготовлених осіб до вступу на державну службу, організація екскурсій, днів відкритих дверей для учнів загальноосвітніх організацій з метою ознайомлення з діяльністю органів місцевого самоврядування, організація та проведення для учнів семінарів, майстер-класів із випускниками освітніх організацій вищої освіти за спеціальністю «Державне та публічне управління», організація та проведення практичних занять студентів, учнів за спеціальністю «Державне та публічне управління», організація та проведення конкурсу на виявлення потенційних кандидатів (наприклад, конкурс есе на тему «Чому я хочу бути службовцем»), проведення конкурсу курсових робіт та дипломних проектів із можливістю впровадження результатів досліджень кращих проектів на державній та державній службі.

Таким рангом, доцільно використовувати найкращі кадрові практики, оскільки вони сприяють обміну досвідом між державними органами та органами місцевого самоврядування з метою ефективного впровадження та розвитку передових кадрових технологій на державній службі.

По-третє, виявлену проблему можна усунути шляхом створення та

розвитку інституту наставництва. При розробці цього заходу ми також зважали на досвід інших регіонів. Наприклад, у Чернігівській області у 2017 році був розроблений проект інституту наставництва, який функціонує під гаслом «Скажи мені, і я забуду. Покажи мені, і я запам'ятаю. Дозволь мені зробити, і це стане моїм назавжди». Інститут наставництва в Чернігівській області є системою професійної адаптації та орієнтації кадрів, яка має методичний та інформаційний супровід, єдині стандарти.

Метою даного проекту є формування консолідованої спільноти з числа висококваліфікованих службовців, які мають необхідний досвід, успіхи у професійній сфері та здатних передати знання та навички за допомогою наставництва. Завдання проекту: створення централізованої системи наставництва; створення єдиної методичної та інформаційної бази проекту; формування єдиних критеріїв оцінки наставників; забезпечення професійної підготовки наставників; забезпечення професійного розвитку кадрів наставниками.

Для реалізації проекту були розроблені та впроваджені методи та підходи до організації наставництва, сформовані критерії відбору наставників та оцінений рівень їх підготовки, організовано методичне супровід наставників, розроблено критерії оцінки діяльності наставників за напрямками, створені можливості для кожного наставника брати участь у процесі вдосконалення системи наставництва. Була сформовано єдина інформаційно-методична база, було розроблено методичні та інформаційні матеріали для наставників.

Основні результати реалізації проекту: підвищився професійний рівень службовців, за допомогою високого професійного рівня наставників. Понад 80% учнів готові продовжити участь у проекті, 78% службовців відзначили високий рівень впливу адаптації на ефективність діяльності, рівень задоволеність службовців навчанням підвищився з 6,8 балів до 9,2.

Отже, можна дійти висновку про те, що централізований інститут

наставництва впливатиме на розвиток кадрового потенціалу і підвищення ефективності роботи, тому запровадження наставництва на державній службі є доцільним, воно буде сприяти: формуванню та розвитку професійних знань та умінь у державних службовців; прискорення процесу професійного становлення та розвитку (розвиток здібності самостійно, якісно та відповідально виконувати покладені функціональні обов'язки відповідно до посади, що заміщується); надання моральної та психологічної підтримки у подоланні професійних труднощів, що виникають при виконанні службових обов'язків; розвитку інтересу до службової діяльності та закріплення на державній службі.

Все вищезазначене дозволить державному службовцю швидко «увійти» на посаду, влитися в колектив, зменшити кількість помилок та знизити дискомфорт, тому необхідно організувати інститут наставництва у всіх органах місцевого самоврядування.

Проблема 3. Нестача фінансування для формування програм підвищення кваліфікації та розвиток кадрового потенціалу. Ми можемо запропонувати такі рекомендації. Насамперед, це напрацювання та формування тем підвищення кваліфікації. За результатами експертного інтерв'ю, аналізу зовнішньої ситуації формування тем підвищення кваліфікації потребує доопрацювання. Ми пропонуємо покласти на відділ кадрової та державної служби формувати списки тематик підвищення кваліфікації для кожного державного службовця в залежності від його професійної діяльності, зацікавленості та потреби для подальшого професійного становлення і розвитку. Також слід підвищити ефективність витрат фінансових коштів на фінансування програм підвищення кваліфікації державних службовців.

Проблема 4. Очікуване зростання нових службовців. Рекомендація: розробити програму адаптації персоналу та вступу на посаду. Насамперед особливу увагу необхідно приділити адаптації сучасних кадрових технологій, що застосовуються на державній службі в органах влади місцевого самоврядування.

Для швидкої адаптації та введення на посаду персоналу необхідно розробити відповідну програму, яка включала б у себе кілька етапів. Новий службовець повинен дізнатися про правила прийому та звільнення, заробітної плати та умов праці.

З цією програмою повинні ознайомитися та використовувати у своїй роботі: керівник організації, керівники структурних підрозділів, працівників відділу кадрів. На період адаптації необхідно призначити службовця, який виконуватиме роль наставника.

Крім основних проблем у кадровому потенціалі державних службовців нами виявлено і додаткові недоліки, що вимагають вирішення.

Проблема 5. Недостатній рівень професійного розвитку державних службовців. Ми можемо запропонувати такі рекомендації

Проблема якості професійного рівня державних службовців залишається однією з найважливіших у сфері місцевого самоврядування. На основі експертного інтерв'ю виявилось, що більшість опитаних державних службовців немає профільної освіти «Державне та публічне управління». Фінансові ресурси на проходження програм з перепідготовки мають бути закладені у витратах на підвищення кваліфікації.

Для підвищення престижу висококваліфікованих кадрів ми пропонуємо проводити конкурс професійної майстерності для державної служби «Найкращий державний службовець».

Цей конкурс може бути ключовим механізмом розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Проблема 6. Недостатня компетентність претендентів що беруть участь у конкурсах на заміщення посад державної служби та включення до кадрового резерву, особливо за вузькоспеціалізованим посад. Рекомендація: для більш конструктивного оцінювання кандидатів під час конкурсної процедури необхідні додаткові 7інструменти оцінювання. Ми пропонуємо розробити кейсові завдання

для державних службовців, які допоможуть віртуально моделювати ситуації щодо вирішення важливих управлінських, посадових завдань.

Також варто приділити увагу найкращим практикам інших регіонів. В Полтавській області були введені передові практики у технологію навчання державних службовців, а саме – кейсметод, у Полтавській області 44% очних аудиторних годин проводиться з застосуванням кейсового методу у навчанні.

Програми, що містять кейс-метод: кадрова робота в органах влади; управління кадровою та антикорупційною роботою в органах влади; державний службовець; ефективний управлінець. У реалізованих програмах рішення кейсів складається з наступних кроків: дослідження запропонованої ситуації; збір та аналіз недостатньої інформації; обговорення можливих варіантів вирішення проблеми; вироблення найкращого рішення.

Рішення кейсу дозволяє розвивати такі напрямки, як робота з інформацією, яка полягає в пошуку відсутніх даних, у стислі терміни необхідно проаналізувати та переробити великі масиви інформації, робити гіпотези та припущення, логічно та структуровано оформляти результати, також розвиваються навички управління – пошук нестандартних та креативних рішень, ефективна робота в умовах стресу, невизначеності та нестачі інформації, а також швидке ухвалення рішення в умовах обмеженого часу. Ще одним важливим напрямом є soft skills – організація командної роботи, залагодження конфліктів, грамотне формулювання своєї думки, переконання, пошук компромісів, презентація свого рішення перед публікою.

Таким рангом, застосування кейс-методу в навчанні державних службовців дозволить підвищити їх ефективність. основна ціль застосування кейс-методу – активізація пізнавальної активності слухачів. Застосування кейс-методу дозволяє всебічно розвивати службовців, оскільки розвиватимуться такі навички та вміння: навички застосування теоретичних знань для аналізу практичних проблем, навички викладу власної точки зору, навички презентації та

аргументації, навички прийому та надання зворотного зв'язку колегам, вміння шукати додаткову інформацію, необхідну для уточнення ситуації, навички та прийоми групової взаємодії, а також аналітичні навички.

Проблема 7. Скорочення чисельності державних службовців підвищує інтенсивність праці працівників та формує велику потребу у якісному кадровому потенціалі.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням службової етики, як системи моральних вимог суспільства до поведінки державних службовців, соціальному призначенню їхньої службової діяльності. Отже, з усього матеріалу, проаналізованого в цьому розділі, можна констатувати, що проблеми у кадровій сфері тісно пов'язані з проблемами з інших сфер місцевого самоврядування. Тому вирішувати їх потрібно у комплексі. Розвиток кадрового потенціалу має першочергове значення для підвищення ефективності діяльності державних службовців та органів місцевого самоврядування. Кадри включають як вже працюючих службовців, і потенційних службовців. Тому необхідно займатися розвитком кадрового потенціалу системно, тобто впливати і на потенційних кандидатів, і на вже працюючих державних службовців. Робота з потенційними кандидатами дозволить підвищити інтерес до державної служби, збільшити кількість студентів, які навчаються за цільовим напрямом, підвищити рівень практичної підготовки майбутніх державних службовців, що приведе до підвищення працевлаштування серед молодих спеціалістів, до ліквідації «кадрового голоду».

Що стосується вже існуючих державних службовців, то вищевикладені пропозиції дозволять підвищити їх професійні якості, а також сприятимуть постійному особистісному та професійного розвитку, підвищення якості виконання посадових обов'язків та ефективного вирішення питань місцевого значення. А також, як наслідок, формуватиметься новий тип державних службовців з урахуванням принципу меритократії.

Системна реалізація даних заходів дозволить поступово сформувати в ГУДКСУ кадровий потенціал, який відповідатиме сучасним вимогам організації діяльності органу місцевого самоврядування та ефективного виконання ним покладених на нього завдань.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети даної роботи, а саме визначення основних напрямів удосконалення кадрового потенціалу у сфері публічного управління з прикладу діяльності Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області, були послідовно вирішені поставлені завдання.

У першому розділі дипломної роботи нами було розглянуто теоретичні основи дослідження кадрової політики на сучасному етапі, було визначено поняття кадрової політики як основи для побудови стратегії управління персоналом та зміст основних напрямків кадрової політики в системі управління.

В другому розділі роботи було проведено аналітичне дослідження організації та функціонування кадрової політики в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області, та проведено характеристику кадрового потенціалу даної організаційної структури.

Третій розділ містив інформативний матеріал щодо перспектив розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Нами були висвітлені проблеми розвитку кадрового потенціалу в Головному управлінні державної казначейської служби України у Сумській області та сформовані перспективи розвитку кадрового потенціалу даної організації.

В результаті аналізу чинного кадрового потенціалу Головного управління державної казначейської служби України у Сумській області виявлено, що воно має наступні негативні характеристики:

- недостатній рівень професійного розвитку державних службовців;
- недостатня компетентність претендентів, які беруть участь у конкурсах на заміщення посад державної служби та включення до кадрового резерву, особливо за вузькоспеціалізованими посадами;
- необхідність розвитку механізмів підбору та адаптації кадрів, скорочення чисельності державних службовців підвищує інтенсивність праці працівників та

формує велику потребу в якісному кадровому потенціалі;

- атестації державних службовців приділяється недостатньо уваги, переважання службовців у віці та слабе залучення молоді до роботи, що веде до старіння кадрів;

- недолік фінансування на формування програм підвищення кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу.

Отже, за підсумками аналізу були виявлені проблеми, що виникають у процесі реалізації кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу. Ці проблеми вимагають системного вирішення із залученням необхідних ресурсів. Слід сформувати систему пошуку та запровадження нових форм та методів оцінки кандидатів при формуванні кадрового резерву та резерву управлінських кадрів для заміщення вакантних посад служби.

Також на наш погляд слід би сформулювати нові програми адаптації, атестації персоналу та вступу на посаду.

При вирішенні проблеми з адаптацією та атестацією персоналу слід організувати проведення консультативних семінарів, круглих столів з питань працевлаштування на державну службу та протидії корупції, створити корпоративний портал для оцінки компетенцій, створити та розвинути інститут наставництва.

Запропонований нами механізм формування нового типу державних службовців на основі принципу меритократії, а також робота з освітніми організаціями для наступного набору молодих службовців та розробка системи кар'єрного зростання дозволять вирішити проблему із розвитком кадрового потенціалу. Таким чином, щоб робота по розвитку кадрового потенціалу була ефективною, вона повинна будуватися на основі комплексності та цілісності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Армстронг М. Практика управління трудовим потенціалом. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – ХНУС. : Харків, 2018. – 848 с.
2. Бабко Н.П. Світовий досвід управління трудовими ресурсами // Інноваційна економіка – 2019. – №10. – С. 177 – 182.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие для студентов вузов : учебник/ Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити-Дана, 2019. – 239 с. 7.
4. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2018. – №11. – С. 177 – 182.
5. Бакуменко В.Д. Формування кадрового потенціалу організації: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.:УАДУ, 2020. – 320 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центручбової літератури, 2019. – 468 с.
7. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: пер с англ. СПб.: Питер, 2009. С. 555
8. Веснін Р. В. практичний менеджмент персоналу: підручник з кадрової роботи / Р. В. Веснін – К. : Наука, 2020. – 496 с.
9. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2018. – №2. – С. 284-293.
10. Даниленко Л.І. Застосування компетентнісного підходу в системі кадрового управління //Післядипломна освіта в Україні. – № 1, 2019.
11. Довбенко В. І. Кадровий потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.

12. Драган О.І- Служба управління персоналом: Конспект лекцій для студ – спец «Управління персоналом та економіка»: Економіка і підприємництво денної форми навчання –К-:НУХТ 2018.– 87с.
13. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в організації// Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2015. – Вип. 15.4. – С.319-324.
14. Иванова С. Ю. Развитие потенциала сотрудников : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М. : Изд-во «Альпина бизнес Букс», 14 – 278 с. 5
15. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов – М.: Дело, 2014. С. 18.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
17. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учеб.пособие/под ред. А.Я. Кибанова. М. : КноРус, 2014. С. 69-78.
18. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Кадрові технології управління підприємством: навч. посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Харків: Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. – 150 с.
19. Клімушин П. С., Орлов О.В., Серенок А.О. Інформаційні системи та кадрові технології в економіці. Навчальний посібник. – Харків: Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020.
20. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2019. – № 2. – С. 24-28.
21. Коргова М. А. Становление кадрового менеджмента в современных организациях: моногр. М.: Социал.-гуманит. знания, 2015.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2019 – 453 с.

23. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2013. — 176 с.
24. Логінова А. В. Анісіфорова Л.О. Інформаційні системи кадрового менеджменту /А. В. Логінова Анісіфорова Л.О.// Журнал Прикладна інформатика. – 2020. – № 1. – с. 77-86.
25. Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Колесник І.В. і Хамлика К.О., 2021. «Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці». Право і безпека, 80(1), с.42-48.
26. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами : уроки эффективного HR-менеджменту / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2012. – 232 с.
27. Марр Р. Шмидт М. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.,2014
28. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І Михайлова : навч. посібник /під ред..Б.А. Сладкевича –К., «Центр учбової літератури» 2017. С.159
29. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица «Актуальні проблеми економіки». – 2018. – №6(84). – С. 165-168.
30. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття. Книга 1. Пріоритет інтелекту /За заг. ред. В.Литвина. – К.: «Навчальна книга», 2014. – С.15.
31. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. – 2019. – № 5 (29). – с. 63-68.
32. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 1(34). – с. 66-72.
33. Олійник В.В., Семиченко В.В., Пуховська Л.П., Даниленко Л.І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку системи управління

- персоналом в Україні // Розвиток післядипломної освіти України в умовах інтеграції: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11-12 квітня 2017. – Харків, 2017. – С. 8-20. 8
34. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури /Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2020. – 211 с.
35. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие /под ред. В. С. Повколас. Минск: «Государственный институт управления и социальных технологий БГУ», 2014.
36. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності / С.А Первякова // Журнал Среднее профессиональное образование. – 2019. – № 11. – с. 2-4.
37. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2018 р.) / Ф. Л. Перепадя – Маріуполь : МДУ, 2012. – С. 239-240 63.Р
38. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування / А. П. Рачинський. // Державне будівництво. – 2018.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2019. – С. 243.
40. Симіонов Р.О. Аналіз процесу управління персоналом як інструмент організаційного розвитку підприємства / Р.О Симіонов // Вісник КНЕУ. – 2019. – № 11-2 – с. 96-101.
41. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2020. – 280 с.
42. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В.О. Ткачук: навч.посібник /За заг. ред А.Хоровського – Житомир, 2018. – С.66.