

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

ЛИСИХ Аліна Олександрівна

**Організація роботи з персоналом в органах
Державної казначейської служби
України/Organization of work with personnel in the
bodies of the State Treasury Service of Ukraine.**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-24
А. О. Лисих

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Н. М. Коломийчук

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О. П. Кириленко

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.

1.1. Сутність та класифікаційні ознаки організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України.

1.2. Система організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України.

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості відбору персоналу до органів Державної казначейської служби України.

2.2. Професійне навчання персоналу в органах Казначейства.

2.3. Оцінка якості службової діяльності персоналу в органах Державної казначейської служби України.

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід організації роботи з персоналом в казначейських органах та можливості його імплементації в Україні.

3.2. Удосконалення нормативного регулювання організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України.

Висновки до 3 розділу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Здійснення в Україні процесів реформування державного управління, прагнення вступу до Європейського Союзу та прагнення вдосконалити державної служби безперечно пов'язане з забезпеченням органів державної влади професійними, відповідальними, компетентними та високоморальними кадрами, які вміють якісно формувати та реалізовувати державну політику, стратегічно мислити та ефективно функціонувати в умовах модернізації державотворення.

Лише ефективний добір службовців на вакантні посади державної служби здатний забезпечити державні органи працівниками, які відповідатимуть заявленим вимогам, здатними забезпечити якісні процеси надання публічних послуг.

Забезпечення компетентним персоналом, який здатний якісно та ефективно виконувати свої функції, раціональність його розміщення, перетворення культури управління персоналом до умов сьогодення залежать від ефективності функціонування служби управління кадровою політикою і є запорукою досягнення успіху установи.

В сучасних умовах виникає необхідність у вивченні та впровадженні сучасних інструментів управління кадровою політикою.

Оцінка сучасного стану проблеми. Проблеми теорії управління кадрами державної служби розглядаються провідними українськими вченими, політологами, соціологами, психологами та урядовцями. Так, зазначені проблеми у своїх роботах розглядають А. Аверін, Н. Гончарук, Т. Василевська, О. Зіміна, Н. Липовська, М. Осійчук, Т.Пахомова, А.Рачинський, Л.Пашко, В.Рижих І. Сурай та інші. Вищезазначені науковці здійснюють аналіз сучасних складових системи кадрового менеджменту державної служби, приділяючи значну увагу проблемі даної системи, констатуючи необхідність реформування системи кадрового менеджменту державної служби. Проблеми вдосконалення відбору на державну службу досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: Л. Бондаревої, Т. Витко, Б. Деніела, Ю. Конотопцевої, Н. Липовської, В. Ладиченко, О. Охотникової, Л. Прудіус та ін.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою в органах Державної казначейської служби України. Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність кадрової політики в органах Державної казначейської служби України;
- на основі вітчизняного законодавства з'ясувати поняття персоналу органів Казначейства та проаналізувати завдання та функції відповідного підрозділу;
- дослідити особливості системи роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України;
- визначити та проаналізувати основні етапи конкурсного відбору кандидатів на службу до органів Казначейства;
- охарактеризувати організацію професійної підготовки персоналу органів Казначейства;
- проаналізувати поняття, способи та критерії оцінювання якості службової діяльності персоналу органів Державної казначейської служби України;
- визначити можливості імплементації зарубіжного досвіду в організацію роботи з персоналом Казначейства України.

Предметом дослідження є адміністративно-правові засади роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою в органах Казначейства на прикладі Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області.

Методологічною основою дослідження є науково обґрунтовані тлумачення процесів кадрової політики, діалектичний, логічний і системний підходи до їх розгляду. В процесі дослідження використано загально-наукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного аналізу. Для вирішення визначених завдань у роботі використовувались такі методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації їх складових); системного підходу (при

визначенні підходів до формування кадрової політики). Інформаційною базою дослідження є дані офіційного сайту Державної казначейської служби України, офіційного сайту Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області, Національного агенства з питань державної служби України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів: уточнено:

- процес формування кадрової політики та етапи її реалізації в органах Казначейства;
- основні принципи, на яких базується ефективна кадрова політика органів Казначейства;
- визначено можливості імплементації зарубіжного досвіду в організацію роботи з персоналом Казначейства України.

Практичне значення одержані висновки магістерської роботи можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління кадровою політикою органів Казначейства. Запропонована методика застосування зарубіжного досвіду спрямована на покращення проведення відбору на державну службу, комунікації між працівниками та підвищення продуктивності праці.

Публікації за темою дослідження: Лисих А.О. «Управління персоналом в органах державної казначейської служби як складова державної кадрової політики», Лисих А.О. «Зарубіжний досвід кадрової політики в органах державної служби України».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та класифікаційні ознаки організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України

Створення правової демократичної держави та розв'язання складних політичних і соціально-економічних питань її розвитку потребує належного нагляду кадрової служби. Україна, зараз, як ніколи, потребує науково

обґрунтованого державного кадрового менеджменту, чіткої та продуманої системи роботи з персоналом, створення якісного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовки державних службовців-професіоналів та безперервного підвищення їхньої кваліфікації. Тому формування ефективної кадрової політики важливе і актуальне питання державного управління.

Основною метою державної кадрової політики є прогнозування та формування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення професійного зростання, раціональне та якісне використання кадрів трудового потенціалу держави. Причому, «під трудовими ресурсами країни слід розуміти працездатну частину населення, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей спроможна призводити матеріальні блага чи послуги» [1].

Основною метою роботи з управління персоналом, в основі якої є принцип демократичного підбору і просування по службі за професійною компетентністю та діловими якостями, є також безперервне підвищення кваліфікації державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, впровадження єдиної політики з питань державної служби.

Метою модернізації та вдосконалення державної служби в Україні повинно бути надання якісних публічних послуг населенню, а це здатна здійснити лише престижна державна служба, наділена політично неупередженими, професійними, відповідальними кадрами.

Система, яка на меті має управління процесами, повинна чітко регламентуватися чинним законодавством. Це дає можливість виконувати дії, застосовувати механізми, приймати та реалізовувати рішення в межах правового поля, мати уявлення про відповідальність, наслідки рішень та будь-яких дій та бездіяльності.

Доцільно констатувати, що на сьогодні в Україні не існує єдиної загальної, законодавчо врегульованої системи управління кадровим ресурсом у сфері державної служби.

Проблеми теорії кадрового менеджменту, проблемні аспекти управління персоналом та потребу у реформуванні державної служби розглядають провідні українські вчені, політологи, соціологи, психологи та урядовці. Так, зазначені проблеми у своїх роботах розглядають А. Аверін, Н. Гончарук, Т. Василевська, О. Зіміна, Н. Липовська, М. Осійчук, Т.Пахомова, А.Рачинський, Л.Пашко, В.Рижих І. Сурай та інші.

Досліджуючи тему управління персоналом, потрібно звернути увагу на те, що поняття «управління персоналом розглядається як структурний елемент соціального управління, під яким традиційно розуміють управління людьми та їх колективами» [2, с. 5 - 6].

На думку дослідника М. Мескона «управління персоналом – це здійснення усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, добором, розвитком, використанням, нагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів» [3, с. 5].

Український дослідник Г. Щокін характеризує «управління кадрами, як систему, планування і прогнозування у роботі з персоналом, організацію роботи з персоналом управління».

«Управління персоналом – це професійна праця – зазначають Є. Охоцький та В. Анісімов, - що потребує спеціальних знань і кваліфікації. Це особлива діяльність працівників та керівників управлінь персоналом на усіх рівнях, метою якої є мотивація та мобілізація праці персоналу, створення умов професійного зростання працівників».

Управління персоналом в органах Казначейства характеризуємо як діяльність уповноважених посадових осіб, що є невід'ємною складовою державної кадрової політики, яка має на меті забезпечити органи конкурентоспроможними кваліфікованими службовцями і пов'язана з виконанням функцій Казначейства. Метою кадрової політики в органах Казначейства є забезпечення служби компетентними працівниками, які здатні якісно реалізовувати фінансову політику казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Характерними ознаками кадрової політики в органах Казначейства можна відносити такі: кадрова політика є елементом загальнодержавного кадрового менеджменту; основи діяльності закріплені у Положенні про Управління персоналом Державної казначейської служби України; спрямована на укомплектування органів Казначейства конкурентоспроможними кадрами; діяльність здійснюється завдяки системі заходів з укомплектування персоналу органів Казначейства з урахуванням професійних якостей та здібностей кандидатів на посади; планування і прогнозування розвитку персоналу шляхом підвищення кваліфікації службовців; аналіз ефективності державної служби в органах Казначейства; ротацию та звільнення службовців органів Казначейства.

Будь-яка діяльність, пов'язана з управлінням, безперечно базується на основоположних засадах. Це стосується також формування та реалізації державної кадрової політики в органах Казначейства. «Поняття «принцип» (лат. «principium» - основа, початок) – це загальний, висхідний виклад певної теорії, вчення, світогляду, теоретичної програми. Тобто це те, що є першоосновою конкретного явища, процесу, інституту, наукового підходу тощо. Принципи відображають явища та процеси, які притаманні системі в цілому або її окремим елементам. Їхньою особливістю є те, що вони завжди формуються з урахуванням конкретних політичних, соціально-економічних і культурних умов і мають такі властивості, як гнучкість та динамічність» [4].

С.Д. Дубенко та Ю.В. Ковбасюк зазначають, що «основою побудови і здійснення кадрової політики у сфері публічного управління є конституційні принципи організації і функціонування державної влади, її системи, зокрема:

- принцип конституційного режиму кадрової політики. Під ним розуміють верховенство Конституції, єдність системи державної влади та існування місцевого самоврядування, принцип поділу законодавчої, виконавчої і судової влади тощо;
- принцип правозахисного режиму публічної служби, а саме – пріоритет, дотримання та захист основних прав та свобод громадян, рівний доступ до

державної служби і служби в органах місцевого самоврядування на основі професійних якостей кандидатів;

- принцип адміністративного режиму публічної служби, який передбачає обов'язковість для публічних службовців законів, рішень вищих державних органів у межах їхніх повноважень; єдність основних вимог, що пред'являються до публічної служби, професіоналізм і компетентність публічних службовців, їхня відповідальність за свої дії, стабільність кадрів публічної служби» [5, с. 21].

На думку В. Гурієвської, «засадами сучасної кадрової політики є демократичність, реалістичність, творча спрямованість, справедливість, рівність, відкритість, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, законність, індивідуальність, гуманізм» [6, с. 39].

Потрібно зазначити, що для ефективного функціонування органів Казначейства та здійснення якісного кадрового менеджменту в органах одним із пріоритетних напрямів кадрової політики необхідно забезпечити відкритий та об'єктивний процес добору персоналу. Актуальними напрямами кадрової політики в органах Казначейства є планування, аналіз, розроблення та вдосконалення системи професійних компетенцій, способів підтвердження кваліфікації та безперервного професійного навчання протягом кар'єрного шляху, відновлення системи ротації кадрів з урахуванням наявних ресурсів і доступних технологій їх реалізації, посилення уваги до моральних якостей персоналу, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедури оцінювання, дисциплінарного провадження та вдосконалення системи апеляційних механізмів, запровадження прогресивних та науково обґрунтованих методів управління персоналом в діяльність служб персоналу.

Таким чином, враховуючи все вище вказане можна зробити висновок, що кадрова політика в органах Державної казначейської служби України є одним із пріоритетних напрямів реформування державної служби в цілому, покращення її діяльності та спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу,

забезпечення казначейських органів кваліфікованими фахівцями для якісного виконання завдань Державної казначейської служби України.

1.2. Система організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України

Управління персоналом в органах Казначейства можна розглядати як механізм реалізації кадрової політики держави, що складається із організаційних, соціально-економічних, моральних, психологічних заходів, завдяки яким використовуються людські ресурси та здібності у інтересах держави.

Для успішного вирішення стратегічних завдань держава повинна мати певні ресурси для виконання своїх функцій, з цією метою повинні існувати та функціонувати відповідні фінансові органи, які забезпечують реалізацію завдань і функцій держави на кожному історичному етапі. Інститут казначейства є об'єктивною закономірністю державного утворення, а історія Казначейства починається ще зі стародавніх часів. Залежно від обставин історичного розвитку та побудови державного устрою держав ці структури називаються по-різному, проте незалежно від того, яку ці органи мали назву, їх призначенням було збереження матеріальних цінностей та фінансових ресурсів держави.

Вперше тлумачення скарбниці дав давньоіндійський мислитель Каутілла приблизно в 4 ст. до н. е. - 2-3 ст. н. е. в політичному та економічному трактаті «Артхашастра» (санскрит; буквально - наука про прибуток, практичне життя). На етапах історичного розвитку на скарбницю покладалися різні функції. З еволюцією фінансових відносин ці функції змінювались, виникала необхідність виконувати нові, передаватися іншим органам або потреба в певних функціях взагалі відпадала.

Історично Казначейство виконувало певні функції, серед основних можна виокремити: відповідальність за збереження багатства держави; організовувало збір податків, зборів та мита; виділення коштів на державні потреби;

виконувало функцію бухгалтерії, тобто вело записи всіх операцій із зазначенням дати та характеру кінцевої мети платежів; відповідало за видачу грошей, а також карбування монет; здійснювало прийом на зберігання частки фінансових монополій, а також депозити населення.

З проголошення незалежності в 1991 році та побудови ринкової економіки в Україні розпочався період відродження казначейської системи. В наш час Державна казначейська служба України (далі – ДКСУ) характеризується як центральний орган виконавчої влади, який здійснює реалізацію державної політики щодо казначейського обслуговування бюджетних коштів, коштів клієнтів відповідно до законодавства та бухгалтерського обліку виконання бюджетів. Діяльність органів ДКСУ спрямовує та координує Кабінет Міністрів України через Міністра фінансів України.

На основі матеріалів офіційного сайту Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області (далі – ГУДКСУ у Рівненській області) розроблена та відображена структура апарату (Рис. 1.1.)

ГУДКСУ у Рівненській області підпорядковані 18 управлінь у районах та містах Рівненської області. Штатна чисельність станом на 2021 рік всього 387 посад, 122 - в апараті Головного управління, 265 – в управліннях Казначейства у районах та містах Рівненської області. Управління персоналом в ГУДКСУ Рівненської області здійснюється структурним підрозділом – Відділом персоналу. Штатна чисельність відділу – 5 посад (начальник відділу та 4 головних спеціалісти).

Для успішного функціонування Казначейства висококваліфіковані кадри мають стратегічне для значення. Для цього існує потреба у підготовці фахівців для системи органів Казначейства, які матимуть глибокі теоретичні та практичні знання з казначейської справи та специфіки казначейських операцій.

На прикладі ГУДКСУ у Рівненській області проведемо аналіз характеристики організаційно-правової форми управління персоналом державного органу влади в Україні.

У своїй роботі відділ персоналу керується Положенням про Відділ персоналу Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області (далі – Положення), затвердженого наказом ГУДКСУ від 01.03.2018 № 33.

Відповідно до Положення відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату ГУДКСУ у Рівненській області.

У своїй діяльності відділ персоналу керується Конституцією України, Законом України «Про державну службу», Кодексом законів про працю України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, актами Національного агентства України з питань державної служби, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47, Положенням про Державну казначейську службу України, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2015 року №215, Положенням про відділ персоналу, Регламентом роботи ГУДКСУ у Рівненській області, наказами Міністерства фінансів України, Казначейства України, іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до положення до основних завдань відділу належать: « реалізація політики держави з питань управління персоналом в апараті Казначейства та його територіальних органах, добір персоналу на вакантні посади апарату Казначейства; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання, підвищення рівня професійної компетентності працівників; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво, надання консультативної допомоги та контроль за роботою з персоналом в територіальних органах Казначейства».

Відділом здійснюється ряд функції, які виходять із його завдань, до яких можна віднести:

- організація роботи з розроблення структури апарату Казначейства та його територіальних органів;

- внесення пропозицій Начальнику Казначейства з питань кадрового менеджменту та удосконалення роботи з управління персоналом;
- надання аналітичної та консультативної інформації Начальнику Казначейства з питань кадрового менеджменту;
- контроль за розроблення посадових інструкцій працівників апарату Казначейства, а також перегляд їх на відповідність законодавству;
- вивчення та аналіз потреб заміщення вакантних посади в ГУДКСУ у Рівненській області та вакантних посад керівників територіальних органів та їх заступників, внесення відповідних пропозицій Начальнику Казначейства. Відповідно до звітів про кількісний склад та вакансії розглянемо плинність кадрів ГУДКСУ та територіальних органів Рівненської області у 2018-2021 роках. Станом на 31.10.2021 року штатна чисельність становить 387 посад, з них апарат – 122, з них вакантних посад 13. 265 посад в управліннях Казначейства у районах та містах, з них вакантних – 42. Станом на 01.01.2020 року штатна чисельність становила 371, з них апарат – 108, з них вакантних посад - 16. 263 посад в Управліннях казначейства у районах та містах, з них вакантних – 37. Станом на 01.01.2019 року штатна чисельність становить штатна чисельність становила 371, з них апарат – 108, з них вакантних посад - 32. 263 посад в Управліннях казначейства у районах та містах, з них вакантних – 11. Станом на 01.01.2018 року штатна чисельність становила 386, апарат –121 , вакантних посад - 14 .265 посад в Управліннях казначейства у районах та містах, з них вакантних – 23 (рис 1.2, рис. 1.3).

- здійснення планування професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців Казначейства та його територіальних органів;

- ведення звітно-облікової документації;

- підготовка матеріалів для призначення та звільнення працівників: працівників апарату Казначейства та керівників територіальних органів Казначейства та їх заступників. Сьогодні, як ніколи в ГУДКСУ у Рівненській області та територіальних органах спостерігається висока плинність кадрів. До прикладу: 2018рік – 25 звільнень, з них: 23 працівники територіальних органів та

2 працівники апарату; 2019 рік – звільнено 21 працівник, з них: 15 – працівники територіальних органів, 6 – апарату Головного управління; 2020 рік – 27 працівників, з них: 20 працівники територіальних управлінь, 7 - працівників Головного управління; 2021 рік – 32 працівника, з них: 25 – працівники районних управлінь, 7 - апарату (рис. 1.3., 1.4.). Однією із основних причин плинності кадрів та низької зацікавленості кандидатів для роботи в органах Казначейства є неконкурентоспроможна заробітна плата, зокрема на регіональному рівні. Як доводять підсумки опитування, що здійснювалося Національним агенством з питань державної служби у 2020 році існує досить низький рівень задоволеності працівників своєю заробітною платою (81%). Лише 29% респондентів рекомендували б друзям Казначейство як хороше місце роботи, близько 49 % опитаних не вбачають перспективним для кар'єрного зростання упродовж 2- 3 років місцем роботи Казначейство. Потрібно зазначити, що одним із найактуальніших питань, що турбують працівників, є збільшення кількості та урізноманітнення видів професійного навчання з метою набуття та вдосконалення набутих професійних знань, існує гостра необхідність забезпечення сучасними технічними засобами, комп'ютерною технікою, покращення програмного забезпечення і його обслуговування та підключення до мережі Інтернету. Лише докорінний перегляд завдань та функцій, автоматизація процесів роботи державних органів здатні зацікавити до вступу на державну службу висококваліфіковані кадри з відповідними навичками та досвідом, а це у свою чергу сприятиме побудові нової європейсько орієнтованої системи управління персоналом на державній службі.

- формування графіків щорічних та додаткових відпусток працівників апарату Казначейства;
- підготовка відповідних матеріалів для здійснення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон Закону України «Про очищення влади», підготовка довідок про її результати;
- на основі пропозицій інших структурних підрозділів, відділ персоналу здійснює формування інформації щодо підвищення кваліфікації, підготовки та

перепідготовки державних службовців, а також забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти;

- разом з іншими самостійними структурними підрозділами здійснює підготовку проектів наказів щодо здійснення заходів дисциплінарного стягнення держслужбовців;

- організовує проведення щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців Казначейства;

- організовує проведення курсів підвищення кваліфікації державних службовців Казначейства;

- відділ вивчає потреби у навчанні та готує відповідні документи для направлення на навчання до магістратур вищих навчальних закладів працівників Казначейства;

- для проходження переддипломної або виробничої практики студентами відділ персоналу готує проекти угод про співпрацю з навчальними закладами;

- здійснює іншу роботу, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та державну службу [7].

За результатами вищевикладеного можна зробити висновок, що система управління персоналом в органах ДКСУ – це комплексна система, що поєднує основні напрямки діяльності, цілі та завдання, метою яких є підвищення продуктивності і якості роботи органу.

Основною метою роботи з управління персоналом, основою якої є принципи демократичного підбору і просування по службі за професійною компетентністю та діловими якостями, є також безперервне навчання працівників, заохочення їх до служби, впровадження єдиної державної політики з питань державотворення та державної служби.

Висновки до 1 розділу

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що кадрова політика в органах ДКС України - це вид діяльності уповноважених посадових осіб, що є частиною державної кадрової політики, спрямованої на забезпечення казначейських органів конкурентоспроможними кваліфікованими кадрами і

пов'язана з плануванням, формуванням та використанням трудових ресурсів органів Казначейства.

Метою кадрового менеджменту в органах казначейської служби слід вважати забезпечення служби компетентними кваліфікованими кадрами, необхідними для успішної реалізації казначейської політики України.

Основними принципами кадрової діяльності в органах Державної казначейської служби України є системність та послідовність її проведення; обґрунтованість; соціальна справедливість та професіоналізм; моральність; збалансованість представництва з урахуванням віку та гендерної рівності; відповідальність та взаємоповага держави, працівника до роботодавця і навпаки; перспективність впровадження сучасних технологій та наукових підходів; відбору і навчання персоналу органів Казначейства.

Персонал органів Казначейства можна визначити як сукупність службовців, які на постійних або тимчасових засадах належать до штатного складу ДКС України і на платній основі виконують службові обов'язки в її органах.

Кадрова система в органах Казначейства являє собою нормативно врегульовану діяльність підрозділів, що виконують функції щодо: комплектування персоналу; планування і прогнозування розвитку службовців органів ДКСУ; аналіз стану та ефективності державної служби в органах; ротацию та звільнення персоналу органів Казначейства України.

До характерних ознак кадрового менеджменту в органах Казначейства можна віднести такі: кадрова політика є складовою загальнодержавної кадрової політики; основи закріплюються у Положенні про Управління персоналом Державної казначейської служби України; діяльність кадрової політики спрямована на забезпечення установи конкурентоспроможними та висококваліфікованими кадрами; діяльність реалізується через заходи, які спрямовані на комплектування персоналу органів Казначейства з врахуванням здібностей, професіоналізму, особистих та моральних якостей кандидатів; планування і прогнозування розвитку персоналу органів; аналіз стану та

ефективності державної служби в органів Казначейства; ротацію та звільнення персоналу органів Казначейства.

У розділі визначено основні завдання служби управління персоналом, до яких належать : « реалізація державної політики з питань управління персоналом в державному органі, забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень із питань управління персоналом, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їхньої професійної компетентності тощо ». Для наочності на основі опрацювання матеріалів офіційних сайтів ДКСУ та ГУДКСУ у Рівненській області, штатного розпису Головного управління розроблено схему структурних підрозділів Головного управління. Станом 2021 рік на підставі дослідження штатної чисельності апарату Казначейства та його територіальних органів встановлено, що кількість вакантних посад становить 11 % від загальної штатної чисельності у Головному управлінні та 16% у територіальних управліннях Казначейств Рівненської області. Потрібно зауважити, що значний відсоток вакансій вказує на потребу у висококваліфікованому персоналі.

Потрібно зазначити, що пріоритетним напрямком кадрової політики в органах Казначейства має бути забезпечення відкритості та об'єктивності процесів добору персоналу. Також до пріоритетних напрямків кадрової політики в органах Казначейства потрібно віднести вдосконалення системи професійних компетенцій, механізмів підтвердження кваліфікації та безперервного професійного навчання протягом усієї кар'єри, відновлення ротації кадрів з урахуванням наявних ресурсів та технологій їх реалізації, посилення уваги до моральних якостей, а також контроль за проявами корупції, вдосконалення процедур оцінювання, дисциплінарних проваджень та розвиток системи апеляційних систем, запровадження науково обґрунтованих методів управління персоналом.

Таким чином, кадрова політика в органах Державної казначейської служби України пріоритетним напрямком для реформування державної служби

в цілому та спрямована на підвищення кадрового потенціалу, забезпечення казначейських органів кваліфікованими фахівцями.

Лише завдяки здійсненню масштабного перегляду функцій та завдань державних органів, автоматизація процесів їх роботи дасть змогу залучити на державну службу висококваліфікованих працівників з відповідними навичками та досвідом, це в свою чергу сприятиме відбудові системи державної служби та державного управління, зокрема і в органах Казначейства, відповідно до кращих європейських стандартів. Впровадження розбудови державної служби в частині управління людськими ресурсами сприятиме створенню в Україні престижної, та високопрофесійної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення, здатної надавати високоякісні та доступні публічні послуги громадянам згідно європейських стандартів.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості відбору персоналу до органів Державної казначейської служби України

Досліджуючи способи формування персоналу, знаходимо різні поняття та категорії – набір персоналу, відбір персоналу, добір персоналу тощо. Так у

науковій літературі добір персоналу розглядається як процедура визначення рівня професійної підготовки кандидатів та визначення спроможності їх для роботи на певних посадах.

«У свою чергу, В. Розанова розрізняє серед етапів управління набір персоналу та відбір персоналу. Якщо набір персоналу визначається дослідницею як процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів, то відбір персоналу розглядається як процес, що передбачає оцінку професійної придатності для різних посад з урахуванням професійно важливих якостей і відбір кращих кандидатів. Крім того, ще одним етапом управління персоналом науковець вважає підбір персоналу, який може бути як внутрішнім, так і зовнішнім залежно від того, базується він на наборі нових працівників чи на внутрішніх організаційних переміщеннях наявних працівників» [8, с. 54].

У літературі визначено використання таких традиційних методів професійного відбору:

- метод біографічних даних – характеризується визначенням аспектів трудової діяльності кандидата та придатності його кваліфікаційним вимогам посади;
- співбесіда;
- проведення конкурсу;
- тестування на виявлення інтелектуальних здібностей, професійна придатність та особистісні якості;
- випробування;
- матричний метод оцінки якостей – оцінка фактичних здібностей кандидатів та зрівняти дані вміння з кваліфікаційними вимогами до посади;
- метод вільного добору – характеризується тим, що рішення на основі особистого враження про претендента на посаду приймає безпосередньо і одноособово керівник;
- метод «assessment centre» – є залученням досвідчених професіоналів-експертів із комплексним використанням сукупності спеціальних методик;

– метод кадрового аутсорсингу (здійснення добору кадрів сторонній організації) [9, с. 41-42].

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про державну службу» «вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на вакантну посаду державної служби за результатами конкурсу» [10]. В українському законодавстві на сьогодні немає чіткого та однозначного визначення поняття «конкурс», а в науковій літературі існують різні підходи до визнання даного поняття. Так, в енциклопедичному словнику з державного управління [11] знаходимо таку дефініцію поняття «конкурс – це один із видів змагання на основі певних правил та критеріїв, що відбувається в конкретні строки, стосується певної сфери суспільної діяльності та має на меті визначити найкращого серед претендентів».

На думку В. Смирнова, «конкурс – це особливий, винятковий порядок добору кадрів, що містить підвищені вимоги до осіб, які претендують на заміщення вакантної посади». У свою чергу, О. Станчева пропонує визначати конкурсний добір «як особливий спосіб добору працівників, що має окрему організаційно-правову форму оцінювання ділових якостей кожного кандидата на посаду, у порядку, встановленому законодавством» [12, с. 429].

Також у вітчизняній науковій літературі висловлювалась думка щодо недосконалості механізму конкурсного добору персоналу на державну службу у зв'язку з відмінністю процедури його проведення від основоположних засад професійного набору персоналу, адже іспит кандидатів, що десятиліттями лишався основним методом відбору на державну службу, надавав змогу виявити лише знання конкурсантом законодавства України, а до складу конкурсної комісії не входили психологи та спеціалісти з відбору персоналу. Для якісного відбору потрібно враховувати не лише загальні компетенції державного службовця, потрібно враховувати також особисті психологічні та моральні якості, інтелектуальні здібності для визначення придатності кандидата для роботи на певній посаді [13].

Основна цінність конкурсного добору полягає у виділенні однакових вимог щодо підготовки та професійних якостей до всіх кандидатів на заміщення вакантних посад. Л. Круп'як зазначає: «у державних органах зміст критеріїв відбору повинен бути адекватним моделі діяльності кадрів на певній посаді та відображати рівень освітньо-професійної кваліфікації, досвід управлінської діяльності, морально-психологічні якості, віковий ценз, мотивацію тощо. Водночас, при доборі на вищі посади необхідно враховувати наявність лідерських та менеджерських якостей, здатність управляти колективом тощо» [9, с. 41].

Призначення на державну службу здійснюється лише за результатами конкурсу, проте існують виключення, які визначені у статті 41 ЗУ «Про державну службу», а саме:

- «на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості за рішенням керівника державної служби або суб'єкта призначення»;

- «на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншій місцевості за рішенням суб'єкта призначення або керівника державної служби в державному органі, з якого переводиться державний службовець, та суб'єкта призначення або керівника державної служби в державному органі, до якого переводиться державний службовець» [10].

Відповідно до п. 3 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, принципами проведення конкурсу є: «забезпечення рівного доступу; політична неупередженість; законність; довіра суспільства; недискримінація; прозорість; доброчесність; надійність та відповідність методів тестування; узгодженість застосування методів тестування; ефективний і справедливий процес відбору» [14]. Вищезазначені принципи процедури конкурсного добору спрямовані на забезпечення створення умов для проведення ефективного і об'єктивного добору персоналу.

Також потрібно зазначити, що для якісного проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад державної служби важливим є нормативне визначення процедурних елементів конкурсного добору:

- 1) «умови проведення конкурсу;
- 2) вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду і оголошення про проведення конкурсу;
- 3) склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії;
- 4) порядок прийняття та розгляду документів від конкурсантів для участі в конкурсі;
- 5) порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів конкурсного відбору для конкурсантів на зайняття вакантних посад державної служби;
- 6) методи оцінювання учасників конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби» [10].

Процедура конкурсу на державній службі складається з трьох етапів, а саме:

1) тестування – даний етап визначає рівень знання законодавства. Кожне завдання складається із 40 тестів, які обираються для кожного учасника автоматично із загального переліку (не менш як 100 питань). Кандидати, які за результатами тестування отримали менше 1 балу із 2 можливих, не проходять етап тестування та не можуть бути допущені до наступного етапу конкурсу. Варто зазначити, що даний етап спрямований на виявлення рівня володіння Конституцією України, законодавства «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та законодавства, що регулює податкову та митну сферу діяльності;

2) розв'язування ситуаційних завдань – проводиться з метою об'єктивного з'ясування спроможності конкурсантами в подальшому використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків. Оцінюються результати за шкалою від 0 до 2 балів. На даному етапі з'ясовується спроможності кандидатів до застосування своїх знань у

відповідних службових ситуаціях, а також перевіряється компетенції, якими володіє кандидат;

3) співбесіда – даний етап проводиться з метою оцінки відповідності досвіду та компетенції, особистих якостей вимогам до посадових обов'язків. Оцінювання відповідності кандидата кожній окремій вимозі до його професійної компетентності за результатами співбесіди здійснюється за шкалою від 0 до 2 балів.

Після проведення вищезазначених етапів адміністратором конкурсу складається підсумковий рейтинг кандидатів з зазначенням балів. Відповідно до рейтингу визначається переможець конкурсу, це здійснюється на підставі додавання середніх оцінок, у зведеній відомості оцінок за кожну окрему вимогу та тестування на знання законодавства. Такий підхід законодавця до етапів конкурсного добору спрямований на забезпечення неупередженого та прозорого проведення конкурсу, що дає змогу забезпечити вітчизняні органи державної влади висококваліфікованими конкурентоспроможними працівниками.

«Результати конкурсу оприлюднюються не пізніше ніж протягом 45 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення такого конкурсу» [14].

Як зазначає О. С. Нагорічна, «усі три основні етапи конкурсного відбору потребують чималих знань, вмінь, зусиль, наполегливості як кандидата на посаду, так і тих, хто організовує та проводить конкурс. Результати усіх трьох етапів конкурсу дають змогу сформувати цілісне уявлення про претендента на посаду в органах державної служби, рівень його готовності до виконання посадових обов'язків» [16, с. 5-6].

Розглянемо динаміку проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у ГУДКСУ у Рівненській області та територіальних управліннях, кількість конкурсантів, бажаючих прийняти участь у конкурсі з 2018 по 2021 роки (рис. 1.5, 1.6).

У 2018 році проведено 10 конкурсів (7 – категорія В, 3 – категорія Б) у Головному управлінні, в яких взяли участь 14 конкурсантів. Станом на 2018 у територіальних управліннях проведено 33 конкурси.

У 2019 ГУДКСУ проведено 7 конкурсів (5 – категорія Б, 2 категорія В), у яких взяли участь 12 кандидатів. Територіальними органами проведено 15 конкурсів.

У 2020 відбувся лише 1 конкурс у ГУДКСУ, участь у ньому взяло 7 кандидатів. Територіальними органами конкурси не проводилися, підставою для призупинення процедур конкурсних відборів була Постанова КМУ від 16.03.2020, яка рекомендувала зупинити проведення оголошених конкурсів та утриматися від оголошення нових у зв'язку з поширенням коронавірусної інфекції на території України.

З відновленням процедур проведення конкурсів у 2021 було проведено 8 конкурсів та 1 добір (3 – категорія В та 6 – категорія Б) у ГУДКСУ, документи для участі в конкурсах надійшли від 19 кандидатів. 12 конкурсів було проведено у територіальних управліннях.

Зі створенням та впровадженням у дію Єдиного порталу вакансій державної служби на сайті Національного агентства з питань державної служби збільшилась кількість бажаючих прийняти участь у конкурсі, спростилася система подачі документів та її розгляд адміністратором, відповідно конкурс став бути прозорішим та ефективнішим.

Одним із альтернативних способів призначення на посади державної служби стало укладення контрактів. У 2020 році, коли Україна, як і весь світ в цілому була охоплена пандемією COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS – CoV - 19 КМУ було ухвалено постанову № 494 від 17.06.2020 «Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби» (далі – Порядок). Згідно Порядку «контракт укладається на період дії карантину та до дня визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця за результатами за результатами конкурсного відбору відповідно до законодавства» [18].

Сучасний заміщення вакантних посад на державну службу пов'язаний із модернізацією та реформуванням державної служби. Завдяки реформуванню державної служби структура проведення конкурсу та добір кадрів на державну службу набули нормативного врегулювання.

Потрібно зазначити, що на сьогодні існує тенденція до зменшення кількості персоналу органів державної служби. Аналізуючи дані Національного агентства України з питань державної служби, «станом на III квартал 2021 року кількість посад державних службовців у державних органах за штатним розписом становила відповідно 211 256 осіб, тоді як фактична чисельність працівників становила відповідно лише 174 606 особи (82,2 %) тоді як на 31 грудня 2020 р. штатна чисельність становила 219 844 осіб, а фактична – 176 527 осіб. Упродовж III кварталу 2021 р. прийнято 18 410 державних службовців (у тому числі категорії «А» – 24 особи, категорії «Б» – 3 371 осіб і категорії «В» – 15 015 осіб), із них за результатами конкурсу 17 540 осіб (95,3 %) і за переведенням 870 – (4,7 %) державних службовців» [18].

Наголосимо, що конкурсний відбір має на меті заняття всіх вакантних посад державної служби, а також є відкритими для усіх кандидатів. Та не зважаючи на вище викладене, у 2020 – 2021 рр. бажаючих взяти участь у конкурсі на одну вакансію була недостатньою для забезпечення якісного добору. Також на проблемі в доборі персоналу вказує і те, що 15 % держслужбовців звільняються на прозі року з моменту вступу на державну службу. Цей факт призводить до необхідності повторно оголошувати конкурсний відбір.

Таким чином, узагальнюючи сучасний стан та проблеми у доборі кадрів на державну службу, аналізуючи вітчизняний досвід свідчить потрібно звернути увагу на потребу: модернізації Закону України «Про державну службу» від 01 травня 2016 р. щодо закріплення на законодавчому рівні: залучення безпосередніх керівників відділів до проведення конкурсних відборів на вакантних посад державної служби, представників громадських організацій, експертів та науковців; введення постійних незалежних конкурсних комісій з

метою вдосконалення відповідних компетенцій і навичок їх членів, встановлення відповідальності комісій за прийняті рішення; складення та реалізація кадровим менеджментом HR-стратегії в державних органах, однією із цілей якої має бути планування кадрових потреб органу з урахуванням ретельного аналізу цілей установи; створення бази даних випускників магістратури державного управління, що даватиме можливість державним органам, за наявності в них вакантних посад, обирати конкурсантів на заміщення вакантних посад.

Завдяки реалізації вищевказаних пропозицій можна вдосконалити добір кадрів на державну службу, модернізувати державної служби та забезпечити її ефективність.

2.2. Професійне навчання персоналу в органах Казначейства

Необхідність безперервного професійного навчання персоналу казначейських органів обґрунтована здійсненням працівниками Державної казначейської служби України своєї службової діяльності в умовах законодавства, що постійно зазнає змін, внаслідок чого потрібно забезпечити створення єдиної та цілісної системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Історично українська система професійного навчання державних службовців має основні структурні елементи, якими є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Така система професійного навчання забезпечує умови для безперервного професійного розвитку протягом усієї кар'єри.

Аналізуючи теоретико-методологічні засади управління професійним розвитком персоналу у сфері державної служби, В. Журавський звертає увагу на необхідність системного аналізу процесу формування суб'єкта професійної діяльності, тобто системи певних якостей в умовах безперервного професійного навчання, самоосвіти та здійснення службової діяльності [19].

У свою чергу, «Л. І. Михайлова розглядає такі види безперервної системи підвищення кваліфікації персоналу, як самоосвіта (систематичне самостійне поповнення знань), короткострокове навчання; стажування; аспірантура та докторантура; перепідготовка (оволодіння суміжними спеціальностями або кваліфікаціями)» [20, с. 104].

У наукових джерелах зазначається, що пріоритетними напрямками державної політики у сфері державної служби має бути створення ефективної системи безперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що відповідає б європейським фаховим вимогам формування адміністративної спроможності держави та кращим вітчизняним тенденціям, а також вимогам створення єдиного європейського освітнього простору [21, с. 40].

Нормативно-правовою основою системи професійного навчання державних службовців є Конституція та закони України «Про державну службу», «Про вищу освіту», постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України укази Президента України, а також відомчі нормативно-правових акти.

Чинною основою системи підвищення кваліфікації держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування сьогодні є адаптація отриманої раніше спеціальності до професійної діяльності у сфері державного управління, що відбувається шляхом реалізації освітньо-професійних програм підготовки магістрів державного управління, професійних програм підвищенням кваліфікації, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, таких як тренінги, стажування, самоосвіта [22].

Зазначимо, що існуюча сьогодні структура системи професійної підготовки державних службовців потребує вдосконалення, у зв'язку з чим існує потреба впровадження в освітній процес інноваційних та науково обґрунтованих форм і методів, які дадуть змогу забезпечити формування у майбутніх працівників знань, навичок і вмінь, необхідних для здійснення професійних цілей.

До основних форм підвищення кваліфікації працівників органів ДКСУ належать:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- проведення тематичних постійно діючих семінарів;
- організацію спеціалізованих короткострокових навчальних курсів та тренінгових програм;
- стажування в органах державної влади України [23, с. 27].

Щорічно ДКСУ аналізує потребу у підвищенні кваліфікації апарату та територіальних органів. Проаналізувавши зведену інформацію за 2018-2021 роки у Головному управлінні Державної казначейської служби України та її територіальних органах підвищили кваліфікацію: 2018 – 54 працівники ГУ та 96 працівників територіальних органів, 2019 - 63 працівники ГУ та 40 працівників територіальних органів, 2020- 85 працівників ГУ та 77 працівників територіальних органів. 2021 ГУ – 105 працівників ГУ, 54- працівники територіальних органів.

Навчання працівників казначейства здійснюється на базах: Тернопільського національного економічного університету, Рівненського інституту підвищення кваліфікації, Національного університету «Острозька академія», Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Рівненського центру підвищення кваліфікації.

Слід зазначити, що підвищення кваліфікації службовців органів Казначейства здійснюється з впровадженням сучасних інноваційних та науково обґрунтованих методів та форм в навчальний процес. Завдяки цьому ефективність підвищення кваліфікації та розвитку співробітників зростає. Адже мова йде про використання інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким існує можливість здійснювати освітній процес у формі семінарів, лекцій, тренінгів та вебінарів.

Також хотілося б наголосити, що ефективне використання інноваційних технологій, дистанційних форм навчання, проведення вебінарів можливе лише

тоді, коли слухачі активні та зацікавлені, а це потребує високого рівня самоорганізації та мотивації. В іншому випадку підвищення кваліфікації за допомогою таких технологій є лише безрезультатною формальною процедурою. Не викликає сумнівів позиція щодо необхідності здійснення перевірки набутих знань. Доцільним є те, щоб результати таких перевірок враховувалися під час розгляду питань кар'єрного зростання службовців, застосування заходів дисциплінарного впливу (заохочень, стягнень), а також при плануванні та організації професійного навчання і визначенні додаткових потреб з підвищення кваліфікації у наступному періоді. Наголосимо, що для керівників різних ланок, які виступають суб'єктами управління персоналом необхідно здійснювати підвищення кваліфікації керівників, організовувати семінари, тренінги та майстер-класи з метою удосконалення лідерських компетенцій.

Характеризуючи безперервне навчання, можна зробити висновок, що це право державного службовця, а тому державна установа зобов'язана щорічно розробляти та приймати план навчальних заходів. Деякі навчальні курси повинні стати обов'язковими для державних службовців, наприклад для переведення на посаду керівника вищої категорії.

Вступ на навчальні курси здійснюється шляхом співбесіди, яка проводиться керівництвом або начальником установи: не існує суворих, загальних для всіх правил, що може забезпечити гнучкість враховуючи специфіку державної установи [21, с. 70].

Основною метою підвищення кваліфікації персоналу органів Державної казначейської служби України є постійне удосконалення професійних якостей та навичок працівників служби, що неодмінно веде до підвищення ефективності роботи ДКСУ та виконання покладених на неї завдань з урахуванням завдань та цілей державного органу.

2.3. Оцінка якості службової діяльності персоналу в органах Державної казначейської служби України

Процес управління персоналом має певний перелік етапів, про що вже зазначалося в даній роботі. Однією з основних процедур в процесі управління персоналом є оцінювання результатів діяльності працівників. На сьогодні набуває підвищеного значення впровадження ефективної системи оцінювання персоналу, зокрема персоналу публічної служби, не лише в нашій країні, але й в розвинених європейських державах, адже належна система оцінювання є одночасно лідерським інструментом.

«У сучасних ефективно функціонуючих установах оцінка персоналу сприймається як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника та вибору шляхів для її покращення. Важливим є також формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його намагання якісного виконання своїх обов'язків» [21, с. 94].

Потрібно зазначити, що проблематиці ефективного оцінювання державних службовців в Україні з використанням європейських стандартів було присвячено Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», що реалізовувався згідно Меморандума про взаєморозуміння між Урядами України та Канади, підписаного 26 травня 2008 року [24]. За результатами реалізації Проекту встановлено, що основною проблемою процедури щорічного оцінювання є формальність здійснення, а отже, і недовіра оцінювання діяльності державних службовців.

«В нашій державі історично склалося так, що метою щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань під час підсумування результатів виконання ними своїх обов'язків вважалось здійснення контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи» [25; 26; с. 38].

Аналізуючи процедуру проведення оцінювання потрібно виокремити ряд чинників, дія яких знижує її потенціал:

- проведення оцінювання, його результати прямо залежать від ступеня відповідальності керівника за управління кадровим ресурсом;
- сприйняття у суспільстві (як серед державних службовців, так і керівників) процедури оцінювання як негативного механізму контролю та покарання;
- відсутність матеріально забезпечення для заохочення державних службовців за результатами оцінювання, а також для фінансування розвитку та вдосконалення знань державних службовців (стажування, ротація, підвищення кваліфікації, тренінги тощо).

Закон України «Про державну службу», що чинний з 1 травня 2016 року, також містить певні норми оцінювання результатів діяльності державних службовців. Відповідно до статті 44 «результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні» [10].

Відповідно до проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» були розроблені ряд рекомендацій, за допомогою яких можна вдосконалити процедуру оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців, вони містять пропозицію щодо закріплення на законодавчому рівні таких основних засад оцінювання:

- єдність та послідовність впровадження підходів на усіх рівнях державного органу та Уряду в цілому;

- процес оцінювання повинен бути справедливим: оцінювання і керівників, і спеціалістів на основі єдиних принципів;
- в основі оцінювання - стратегічність (зв'язок виконаних завдань з стратегічними цілями уряду та відомства);
- далекоглядність (при оцінюванні повинні враховуватися майбутні потреби органу у кадрах, а також можливість розвитку та кар'єрного зростання державних службовців);
- політична незаангажованість, об'єктивність та нейтралітет;
- прозорість процесу та критеріїв оцінювання для усіх учасників оцінювання;
- регулярність процедури оцінювання;
- підтримання відкритого діалогу між безпосереднім керівником та підлеглими працівниками щодо результатів та мети діяльності, застосування відповідальності до керівників за надання підтримки підпорядкованим їм державним службовцям;
- повага до гідності держслужбовця;
- обмеження у доступі до інформації про результати оцінювання (інформація щодо оцінювання є доступною лише тим працівникам, які є суб'єктами оцінювання, а також кадровій службі та службовцю, щодо якого здійснювалося оцінювання; оприлюднення узагальненої інформації без персоніфікації даних або лише за згодою працівника) [24].

«Згідно з чинним законодавством оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції» [10].

«В науковій літературі описано різні види компетентності. Особливість їх в тому, що загальним поняттям, в межах якого визначаються професійна, соціальна, методична і тимчасова компетентності, вважається посадова компетентність» [27, с. 240].

Щорічна оцінка результатів службової діяльності має здійснюватися відповідно до пріоритетних напрямків діяльності державного органу і структурного підрозділу, з урахуванням завдань та посадових обов'язків, відповідно до принципів державної служби, етичної поведінки, запобігання проявам корупції. Посадові особи органів Казначейства зобов'язані розуміти, які завдання і показники є предметом оцінювання їх службової діяльності. Зазначимо, що об'єктивне та реальне оцінювання службової діяльності неможливе без якісного планування державним службовцем органу ДКС України його діяльності, яке повинно включати зосередженість на виконанні стратегічних завдань органу, орієнтованість на результат, досягнення поставлених задач.

Як зауважує В. Старков, «з метою підвищення ефективності роботи системи державного управління необхідно запровадити планування результатів роботи, управління їх досягненням та оцінку результатів порівняно із запланованим, що мають відповідати як завданням конкретної організації, так і завданням державної політики» [28].

«Оцінювання результатів діяльності оцінювання здійснюється безпосереднім керівником державного службовця і затверджується суб'єктом призначення. Підсумкова щорічна оцінка може бути виставлена державному службовцю таким чином [25]:

– 0 – не виконано завдання або із порушенням вимог законодавства у сфері запобігання корупції;

– 1 – часткове виконання, його результати не використовуються, існує необхідність суттєвого доопрацювання, існує формальність під час виконання завдання або завдання виконане з неспроможністю одночасного забезпечення на необхідному рівні і своєчасного здійснення посадових обов'язків, під час виконання завдання було порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку керівництва;

- 2 – завдання виконано, проте було порушено строк та/або було залучено до виконання завдання інших осіб (існувала потреба у наданні зразків документів, допомоги у алгоритмі роботи, аналіз нормативно-правових актів, коригуванні документів, низька самостійність під час виконання, неналежне знання нормативно-правових актів тощо);

- 3 – своєчасне виконання, його результати повною мірою використовуються в роботі. Завдання виконувалося ефективно та з дотриманням етичної поведінки;

- 4 – завчасне або своєчасне виконання, результат має високу якість та ступінь самостійності, ініціативності, робота ефективна, дотримано правил етичної поведінки. Держслужбовцем було надано пропозиції щодо удосконалення певних документів. Підвищено кваліфікацію згідно індивідуальної програми, за результатами навчання нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)» [25].

«Водночас оцінювання результатів службової діяльності державного службовця за Законом № 889-VIII передбачає виставлення негативної, позитивної або відмінної оцінки з її обґрунтуванням» [10].

«За нормами чинного законодавства державний службовець повинен бути ознайомлений з результатами оцінювання його службової діяльності підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання. При цьому він може висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи» [10].

Варто зазначити, що категорія «оцінювання» досить тісно взаємопов'язана із розвитком, навчанням та мотивацією персоналу. На меті є стимулювання діяльності держслужбовців, зацікавити працювати краще, продуктивніше і таким чином стимулювання праці повинно забезпечити створення якісних умов, за яких активна трудова діяльність дає чіткі, раніше зафіксовані результати, стає необхідною передумовою задоволення соціальних

потреб державного службовця, формування стимулів до плідної праці [29].
«Потрібно виокремити ключові стимули кваліфікованої праці:

- 1) можливість службовця реалізувати свій трудовий потенціал;
- 2) професійна незалежність;
- 3) виконання на високому рівні важливої роботи;
- 4) належна грошова винагорода за вклад в роботу установи.

Реалізація зазначених стимулів залежить насамперед від державного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища» [9, с. 195-196].

Оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців дозволяє здійснити висновки щодо готовності службовців до кар'єрного росту, а також часто вказує про потребу працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації. З результатами оцінювання має пов'язуватися матеріальне заохочення службовців. Так, у ч. 9 ст. 44 Закону України «Про державну службу» передбачено, що «отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі. У випадку ж отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець підлягає звільненню зі служби» [10].

Розглядаючи питання видів стимулювання, які можуть бути застосовані за результатами оцінювання, до основних видів стимулювання належать: преміювання за результатом оцінювання (критерієм розміру премії має бути підсумкова щорічна оцінка державного службовця), встановлення надбавок, компенсація витрат на навчання, надання додаткових днів відпустки тощо.

Висновки до 2 розділу

У розділі визначено поняття «конкурс» як особливий процедурний порядок добору персоналу, який передбачає оцінювання моральних і ділових якостей, знань та умінь, досягнень і навичок претендентів та визначення їх відповідності вимогам посади в порядку, визначеному законодавством.

Зазначається, що етап розв'язання ситуаційних завдань при проведенні конкурсного добору персоналу казначейських органів спрямований на визначення наявності у кандидата навичок, які не могли проявитися на попередніх етапах відбору, а саме аналітичних навичок, навичок комунікації та роботи в команді, тоді як під час іспиту претендент демонструє переважно свої знання.

Визначаючи роль конкурсної комісії у здійсненні конкурсного добору на вакантні посади державної служби, зроблено висновок щодо необхідності залучення до складу конкурсних комісій зовнішніх експертів, зокрема фахівців з кадрового менеджменту, психологів, представників громадськості тощо, що унеможливить формальний підхід до проведення конкурсу та забезпечить прозору й об'єктивну систему формування персоналу органів Казначейства.

Графічно показано динаміку проведення конкурсів у ГУДКСУ у Рівненській області та територіальних органах.

Також у розділі розглядається питання підвищення кваліфікації працівників органів Казначейства. Необхідність безперервного професійного навчання персоналу обґрунтована здійсненням працівниками Державної казначейської служби України своєї службової діяльності в умовах законодавства, що постійно зазнає змін, внаслідок чого йдеться про забезпечення єдиної системи підвищення рівня професійної компетентності.

Професійне навчання персоналу органів Казначейства України розглядається як законодавчо врегульовану та організовану систему, яка дозволяє здобути спеціальні знання, необхідні для якісного виконання посадових обов'язків. У роботі розглядаються такі форми професійної підготовки персоналу органів Казначейства: навчання у вищих закладах освіти, у тому числі відомчих; інструктаж; стажування; перепідготовка; підвищення рівня професійної компетентності; підвищення кваліфікації; самоосвіта.

Запровадження об'єктивної та прозорої системи оцінювання результатів службової діяльності персоналу органів казначейської служби є одним із

важливих інструментів управління персоналу і пов'язане з визначенням професійної компетентності працівника.

До основних факторів, що мають негативний вплив на процедуру та наслідки оцінювання діяльності державних службовців, віднесено побутування у суспільстві негативного стереотипу щодо існуючої системи оцінювання персоналу органів державної влади, зведення її передусім до механізму покарання; відсутність описів посади, що включають визначення професійних компетенцій; неефективність планування діяльності державних службовців; відсутність належної системи комунікацій між керівниками та підлеглими.

Для уникнення формальності процедури оцінювання пропонується виробити чіткі критерії оцінювання, передбачивши їх у Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Наголошується на необхідності встановлення зв'язку критеріїв оцінки із очікуваними показниками досягнення результатів роботи залежно від стратегічних цілей служби та конкретного працівника, що зумовлює потребу практичного удосконалення планування діяльності державних службовців як основи для оцінювання їх діяльності.

Обґрунтовано необхідність розробки та нормативного закріплення на рівні Державної казначейської служби України механізму звітності та аналізу результатів оцінювання службової діяльності державних службовців. Крім того, пропонується нормативно закріпити зв'язок між результатами оцінювання та мотивацією персоналу, у тому числі матеріальним заохоченням.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід організації роботи з персоналом в казначейських органах та можливості його імплементації в Україні

Адміністративна реформа, яка сьогодні триває в Україні, орієнтована на перебудову вітчизняної системи державного управління. Реалізація даної мети залежить насамперед від впровадження нових підходів у кадровій політиці.

Ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування насамперед залежать від якісного підбору, навчання та мотивації персоналу державних органів.

Прагнення увійти до співтовариства європейських держав стимулює процеси пошуку нових моделей відбору кандидатів на заміщення посад державних службовців та зумовлює взяти до уваги досвід прогресивних європейських країн у даних питаннях.

«Здійснення реформи публічної служби в різних країнах в багатьох випадках було безпосередньо пов'язане із запровадженням елементів системи good governance (належного управління). Аналіз характеру перевтілень дає можливість визначити основоположні принципи та підходи, що використовувалися у світовій практиці в процесі проведення реформи державної служби:

- розробка стратегії та програми реформування державної служби;
- реформа здійснювалася чітко до нормативно закріплених принципів;
- державний орган, який безпосередньо підзвітний главі держави або уряду, що відповідальний за управління процесом реформування;
- налагодження зворотного зв'язку з народом, залучення громадськості до управління;
- впровадження нових стандартів якості надання публічних послуг;
- забезпечення проведення реформи з залученням науково-дослідницьких та консультаційних органів;
- упровадження в роботу державних установ новітніх інформаційно та комунікаційних технологій;
- розробка стандартів поведінки державних службовців» [27, с. 15].

Розглянемо зарубіжний досвід кадрового менеджменту та шляхи його впровадження у вітчизняному доборі кадрів. Варто зазначити, що умови вступу

на державну службу є об'єктивно відмінними в різних державах, але існує можливість виокремити вимоги, спільні для більшості держав. Загалом кадровий менеджмент державної служби в більшості країн, як показав аналіз, здійснюється на основі двох принципів – рівності і гідності. Здебільшого європейські держави добирають кадрів на державну службу шляхом:

- порівняння документів щодо рівня кваліфікації, які подають претенденти (Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Данія);
- спеціального іспиту в конкурсному порядку (Великобританія, Канада);
- проведення інтерв'ю або тестування (країни Східної та Центральної Європи);
- поза конкурсом.

Конкурс в більшості європейських країн є основним способом заміщення вакантних посад. Органи, що здійснюють добір, у різних державах формуються по різному. До прикладу у Болгарії до комісії входять Civil Service Public Administration and Local Government - безпосередній керівник структурного підрозділу, до якого здійснюється добір та фахівці з юридичною освітою. Конкурсні комісії мають різні назви: оцінювальні комісії (Латвія); власне конкурсні комісії (Болгарія, Чехія); конкурсно-атестаційні комісії (Естонія). Потрібно звернути увагу на приклад Естонії, де комісії має функції відбору і атестації чиновників.

Конкурсна процедура має ряд відмінностей, які залежать від характеру служби та країни. Досвід Німеччини свідчить, що набір на державну службу надзвичайно формалізований. Попередній відбір кандидатів здійснюється, як правило, на основі конкурсу. Переможці конкурсного відбору направляються на навчання за конкретною спеціальністю, що дає змогу посадовцю приступити до роботи добре підготовленим.

Також потрібно відзначити досить позитивний досвід Великої Британії, де можливість вступу на державну службу передбачає проходження конкурсантом процедур відбору і добору, які повинні гарантувати професійну кваліфікацію майбутнього посадовця та обмеження упередженої думки членів конкурсних комісій під час відбору. Всі етапи здійснюють незалежні комісії.

У Франції, добір на публічну службу відбувається на основі стандартизованих критеріїв за конкурсом. Конкурс відбувається у усній, письмовій формі або шляхом конкурсу документів.

У Польщі в процесі відбору кандидатів на державну службу після проходження конкурсу оголошуються прізвища прийнятих на роботу, а також осіб, які не пройшли конкурсного відбору. Відкритою для громадськості є процедура іспиту та результати всіх без винятку учасників.

Потрібно зазначити, що цікавим є досвід Сінгапуру, де в основу державної служби є принцип меритократії, належна увага приділяється створенню висококваліфікованої основи кадрового забезпечення. Набір кандидатів є відкритим та здійснюється на основі освітньої кваліфікації. Для працевлаштування кандидати, які відповідають базовим критеріям повинні також пройти співбесіду, яка є завершальним етапом конкурсу. Основою для кар'єрного зростання є висока продуктивність службовця.

Враховуючи досвід європейських держав можна зробити висновок, що ефективність підготовки службовців залежить від безперервного навчання і його безпосереднього зв'язку з кар'єрним зростанням. Таким чином, аналіз іноземного досвіду конкурсного відбору на державну службу дає можливість визначити такі висновки та закономірності:

- у європейських державах прозорий та об'єктивний конкурсний відбір є одним із найбільш ефективних способів добору кадрів на вакантні посади публічної служби;
- якісний добір можливий лише за наявності демократичної і регламентованої конкурсної процедури;
- конкурсні процедури включають певну систему етапів, які різняться залежно від держави, у якій здійснюється даний відбір;
- проведення конкурсного відбору у ряді країн (Франція, Німеччина) здійснюють незалежні колегіальні органи (журі);
- конкурс є основним, проте не єдиним способом, законодавством різних держав передбачено альтернативні способи добору;

– альтернативні способи добору забезпечують оперативність у кадровому доборі, які необхідні при виконанні певних проектів та програм, що мають в більшості випадків тимчасовий характер. До таких способів можна віднести проведення професійних іспитів та вільний добір.

Отже, підсумовуючи вище викладене в українській практиці існує можливість запровадження зарубіжного досвіду організації та добору кадрів на державну службу в Україні, зокрема запозичивши досвід таких держав: Сінгапуру в частині впровадження застосування принципу меритократії в конкурсному відборі, Великої Британії – утворивши незалежні комісії, Німеччини щодо попередньої підготовки кадрів на посади, Болгарії - залучивши безпосереднього керівника структурного підрозділу до конкурсної комісії та ін.

Потребує реформування система професійного навчання публічних службовців. Система розвитку персоналу державних органів потребує вивчення зарубіжного досвіду існуючих систем підготовки державних службовців. «До прикладу у Великобританії в рамках формування системи державної служби були розроблені критерії оцінки компетентності фахівців. Це створило потужний імпульс позитивної мотивації для постійного вдосконалення державними службовцями професійних навичок, освоєння нових знань та ефективних методів роботи» [32].

В літературі зазначають корисні для вітчизняної системи професійного навчання умови, що діють у системі підготовки кадрів державної служби у Великобританії: «існування чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців є умовою позитивного стимулу для підвищення рівня освіти. Упровадження даних критеріїв у систему контролю якості роботи держслужбовців дозволить чітко формулювати обов'язки та обумовлює обов'язковість підвищення рівня їх професіоналізму; зміст навчальних програм вирізняється великою гнучкістю, що дозволяє швидко реагувати на цілі і завдання поточної політичної та соціально-економічної ситуації» [32].

Британська модель підготовки кадрів відрізняється високим ступенем децентралізації підготовки державних службовців.

«У Німеччині відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін заміщується більш збалансованим варіантом навчальних програм. Велика увага приділяється практичній складовій. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, які тривають кілька місяців. Навчальні програми Німеччини вирізняються не тільки балансом між правовими та економічними дисциплінами, але й збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Подібна практика дещо мірі диктує універсальність програм». [32].

«Раціональний німецький підхід при визначенні потреб у навчанні державних службовців дає можливість ефективно використовувати наявні ресурси. Зокрема, кількість та зміст освітніх програм та тривалість навчання визначаються відповідно до потреб органів державної влади. У Німеччині снує тенденція до розвитку міжнародної співпраці, впровадження інноваційних форм та технологій навчання». [32]

Французький підхід полягає у тому, що державне управління викладається в розділі політичних та адміністративних наук. Підготовка державних службовців у Франції має назву професійної постійної підготовки, вона включає професійну початкову підготовку та підвищення кваліфікації, яке організовується протягом кар'єри державного службовця.

У контексті реформування кадрового забезпечення вітчизняної казначейської служби може мати імплементацію такого зарубіжного досвіду:

- проведення прозорого та об'єктивного конкурсного відбору в органах Державної казначейської служби повинно стати основним, але не єдиним способом заміщення вакантних посад;
- добір кандидатів на вакантні посади в органах ДКС України можливий через проведення конкурсних процедур незалежним колегіальним органом, що зумовить мінімальний вплив суб'єктивних чинників на кадрові призначення;

- існує потреба у розробці та впровадженні справедливих критеріїв оцінювання ефективності службової діяльності працівників казначейської служби;
- забезпечення належної мотивації персоналу органів Державної казначейської служби України способом встановлення належного рівня заробітної плати, кар'єрного зростання на основі оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації та матеріального заохочення.

Існує потреба в впровадженні ефективних механізмів контролю громадськості за ухваленням кадрових рішень. Залучення представників громадськості у вирішенні кадрових питань державної служби дасть змогу значно вдосконалити існуючу систему добору.

Зазначимо, що вдосконалення адміністративно-правового регулювання роботи з персоналом в органах Казначейства України безпосередньо пов'язане з вивченням та адаптацією позитивного досвіду європейських держав у сфері роботи з кадрами публічної служби, в зв'язку з чим проаналізовано особливості публічної служби в таких країнах: Великобританії, Німеччині, Франції, Польщі, Болгарії та Естонії.

3.2. Удосконалення нормативного регулювання організації роботи з персоналом в органах Державної казначейської служби України

У вітчизняній науковій літературі неодноразово зазначалося, що «успішність проведення реформ в Україні залежить від професійної компетентності, моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання кадрів, адже нові умови вимагають від персоналу всіх рівнів уміння знаходити нестандартні рішення, відстоювати свої погляди, гнучкості, комунікабельності, вміння висловлювати незалежні судження, мати чітку громадянську позицію та почуття власної гідності. Йдеться про те, що саме такі кадри, що здатні до ризику та інновацій, необхідні в Україні на сучасному етапі розвитку» [33, с. 82].

Інтеграція України до Європейського Союзу потребує вдосконалення системи державних органів, зокрема і казначейської служби. Це, у свою чергу,

потребує вдосконалення існуючої системи кадрового менеджменту. Проблема застосування сучасних кадрових інструментів та методів визначається надзвичайно актуальною в умовах завдань, що стоять перед Державною казначейською службою в процесі її реформування. Процедура інституційної реформи ДКСУ полягає у оптимізації структури, повноважень посадових осіб та штатної чисельності казначейських органів. У зв'язку з цим у системі сучасного менеджменту персоналу уваги потребує визначення компетентності та окреслення компетенції службовців, які виконують функції держави.

Реформа у сфері державної служби складається з компетентнісного підходу, що потребує переорієнтації навчального процесу на набуття компетенцій та компетентності.

Вперше законодавче закріплення отримали поняття «профіль професійної компетентності» та «рівень професійної компетентності» з прийняттям Закону України «Про державну службу» 17 листопада 2011 року. «Законом їх визначено так:

- профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади держслужби, яка визначає зміст виконуваної роботи та перелік спеціальних знань, необхідних держслужбовцю при виконання посадових обов'язків;
- рівень компетентності особи відповідно до профілю – визначає освітньо-кваліфікаційний рівень, рівнем володіння спеціальними знаннями, досвід роботи».

«У побудові національної моделі компетенцій необхідно враховувати інтереси кількох сторін: державного органу, що ставить цілі і завдання перед кожним фахівцем, оцінюючи його результати, самого державного службовця, освітньої установи. Виходячи з потреб профілів професійної компетенції, важливим є розроблення цільової програми професійної підготовки кадрів залежно від реальних потреб державної служби України» [57].

Вітчизняна наукова література визначає професійні, етичні та ділові якості службовців органів Казначейства з урахуванням критеріїв:

- особистісного (активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення);
- інтелектуального (компетентність та аналітичність мислення);
- діловий (стійкість до стресів, працездатність);
- етичного (високий рівень морально-етичної поведінки, доброчесність, не корумпованість та об'єктивність).

Визначення якостей залежить від місця роботи та посади; ситуацій, що існують у повсякденній роботі; мотивації до зміни роботи; конфліктів; інновацій, що пов'язані зі змінами професійного середовища; змісту, методів і форм набуття знань службовцями для роботи в органах Казначейства.

Компетентністний підхід в управлінні персоналом можна охарактеризувати як технологічний інструмент, який забезпечує ефективне досягнення якісних результатів у професійній діяльності підприємств, установ, організацій за умов здійснення функцій у динамічному середовищі, що характеризується дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів з одного боку, та збільшенням вимог населення для отримання якісних управлінських послуг.

«У вітчизняній науковій літературі підкреслюється необхідність розвитку ефективної державної служби на адекватних сучасних принципах, серед яких основними є орієнтованість на служіння українському народу, клієнтоорієнтованість, позиціонування органу державної влади як «виробника» і «постачальника» управлінських послуг, доброчесність державних службовців, їх аполітичність тощо. Дослідники у сфері управління персоналом стверджують, що головний стратегічний принцип управління людськими ресурсами полягає в максимальному використанні потенціалу персоналу для досягнення стійкої та якісної конкурентоспроможності» [34].

Компетентнісний опис посад Державної казначейської служби визначається на основі загальних та спеціальних компетенцій. До загальних компетенцій належать професійні та етичні, серед яких: : високий рівень знань вітчизняного законодавства; обізнаність у принципах діяльності Казначейства та принципах державного управління; спрямованість на досягнення результату;

клієнтоорієнтованість; здатність стратегічно мислити, планувати та аналізувати діяльність; організованість; здатність до швидкого навчання; здатність до співпраці; вміння делегувати повноваження та керувати людськими ресурсами; здатність протистояти корупційним ризикам, доброчесність, політичну неупередженість, високий рівень морально-етичної поведінки.

Визначимо проблематику кадрової політики в органах казначейської служби. В першу чергу існуюча система добору кадрів в органи Державної казначейської служби та практика її здійснення. Обов'язковість проведення конкурсу в органах Казначейства України є перспективним рішенням, оскільки вона забезпечує підвищення професійного рівня та ділових якостей кадрів. Проте варто констатувати, що існування єдиної конкурсної процедури на заміщення вакантних посад може в окремих випадках заважає процесу швидкого оперативного підбору посадовців для ключових посад державної служби. В такому разі проведення прозорого та об'єктивного конкурсу має бути основним, але не єдиним інструментом заміщення вакантних посад.

Наступною проблемою є досить низька ефективність службової діяльності персоналу органів Казначейства, що полягає в необхідності заміни критеріїв оцінювання ефективності функціонування як служби в цілому та окремих держслужбовців. Мова йде про заміну стереотипів планування діяльності, яке повинно бути не формальністю, а ефективним інструментом управління персоналом.

Також слід зазначити, що, наголошуючи на підвищенні ролі відповідальності керівників усіх рівнів, маємо наголосити на відповідальність за виконання лідерських функцій, серед яких важливе місце посідає належна організація роботи підлеглих підрозділів і працівників, створення належного морально-психологічного клімату в колективі, що є основою якісної діяльності керівника та установи в цілому.

Проблемним моментом залишається питання належної оплати праці, конкурентноспроможності державного органу на ринку праці, створення

ефективної системи соціальних гарантій, що сприятиме збільшенню мотивації кадрів та підвищенню ефективності їх діяльності.

Відповідно до Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу від 5 березня 2004 року визначено, що заробітна плата держслужбовців повинна бути конкурентоспроможною та забезпечувати вмотивованість державних службовців у кар'єрному зростанні. Розмір їх заробітної плати повинен бути наслідком кінцевих результатів виконаної роботи.

«Для забезпечення залучення на державну службу професійних, компетентних, ініціативних, висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методами менеджменту та мають організаторські здібності, необхідно продовжити роботу щодо зміни структури заробітної плати з визначенням у ній домінуючої ролі посадового окладу та переглядом системи надбавок. Водночас розмір доплати за ранг в межах однієї категорії посад повинен стати стимулом для підвищення результативності праці державного службовця та його кар'єрного зростання. Формування структури заробітної плати має здійснюватися за принципом однакової оплати за однакоvu роботу. На основі критеріїв віднесення посад державних службовців до відповідних категорій в різних органах державної влади слід ліквідувати міжвідомчі та територіальні розбіжності в оплаті за однакоvu роботу на відповідних посадах» [63].

Для покращення роботи та мотивованості персоналу органів Казначейства потрібно встановити належну заробітну плату, беручи до уваги результати оцінювання для кар'єрного зростання, надавати працівникам якісне професійне навчання та матеріальне заохочення. Система оплати праці повинна мати більш заохочувальний характер.

Існуюча система кадрового менеджменту потребує докорінних змін та переорієнтації її сутності в цілому це: впровадження системи компетенцій в управління персоналом на державній службі з метою добору кадрів, навчання, оцінювання та мотивація на основі навичок, які вимагаються до певної посади,

запровадження новітніх систем в управлінні процесами державної служби, способом впровадження єдиної інформаційної системи управління кадровим ресурсом.

«Необхідним напрямом підвищення ефективності функціонування Казначейства є організація взаємодії з громадськістю, зокрема, і в питаннях ухвалення кадрових рішень. Така взаємодія потрібна в контексті розвитку України як правової, демократичної і соціальної держави. Сьогодні в нашій державі існують непоодинокі випадки, коли влада здійснює свою діяльність не публічно у кадрових питаннях. Такі дії є причиною конфлікту між суспільством і владою. Сутність та призначення державної служби, як соціального інституту, метою якого є реалізація цілей та функцій держави, вимагає існування позитивного іміджу влади.» [35].

«Ю. Льюїс розглядаючи природу відносин, що виникають між державними службовцями та громадянами, вказує на можливість впливу громадян на діяльність державних службовців, а також відповідальність останніх за ефективність своєї діяльності перед громадянами» [35; 36, с. 62-63].

«С. Серьогін слушно зазначає про орієнтованість державної служби на задоволення суспільних потреб. Адже державна служба, з одного боку, забезпечує інтереси держави і реалізує функцію державного управління, а з іншого – покликана служити передусім народу та громаді» [37, с. 53].

«Визначення природи публічної служби як суспільного служіння втілює в собі особливості здійснення державної служби і є не лише декларацією її призначення, місії в суспільстві, але й вираженням тих вимог, які громадяни, громадськість, суспільство мають висувати до публічних службовців, критеріїв їх суспільної оцінки. Важливим критерієм оцінки державного службовця громадськістю є рівень довіри, який існує в суспільстві до влади» [64].

Таким чином, реформування кадрової системи Державної казначейської служби України повинно бути спрямоване на побудову якісної системи із залученням висококваліфікованих спеціалістів із глибокими знаннями та нестандартними здібностями. Функціонування ефективної Державної

казначейської служби має базуватися на прозорому та об'єктивному доборі персоналу, кар'єрного зростання працівників за результатами оцінювання службової діяльності, орієнтованих на служінні суспільству та державі.

Висновки до розділу 3

Отже, підсумовуючи вище викладене можна зробити наступні висновки.

Адміністративна реформа, яка сьогодні триває в Україні, орієнтована на перебудову вітчизняної системи державного управління. Реалізація даної мети залежить насамперед від впровадження нових підходів у кадровій політиці.

Ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування насамперед залежать від якісного підбору, навчання та мотивації персоналу державних органів.

Прагнення увійти до співтовариства європейських держав стимулює процеси пошуку нових моделей відбору кандидатів на заміщення посад державних службовців та зумовлює взяти до уваги досвід прогресивних європейських країн у даних питаннях.

«Здійснення реформи публічної служби в різних країнах в багатьох випадках було безпосередньо пов'язане із запровадженням елементів системи good governance (належного управління). Аналіз характеру перевтілень дає можливість визначити основоположні принципи та підходи, що використовувалися у світовій практиці в процесі проведення реформи державної служби: розробка стратегії та програми реформування державної служби; реформа здійснювалася чітко до нормативно закріплених принципів; державний орган, який безпосередньо підзвітний главі держави або уряду, що відповідальний за управління процесом реформування; налагодження зворотного зв'язку з народом, залучення громадськості до управління; впровадження нових стандартів якості надання публічних послуг; забезпечення проведення реформи з залученням науково-дослідницьких та консультаційних органів; упровадження в роботу державних установ новітніх інформаційно та комунікаційних технологій; розробка стандартів поведінки державних службовців» [27, с. 15].

У контексті реформування кадрового забезпечення вітчизняної казначейської служби може мати імплементацію такого зарубіжного досвіду:

- проведення прозорого та об'єктивного конкурсного відбору в органах Державної казначейської служби повинно стати основним, але не єдиним способом заміщення вакантних посад;
- добір кандидатів на вакантні посади в органах ДКС України можливий через проведення конкурсних процедур незалежним колегіальним органом, що зумовить мінімальний вплив суб'єктивних чинників на кадрові призначення;
- існує потреба у розробці та впровадженні справедливих критеріїв оцінювання ефективності службової діяльності працівників казначейської служби;
- забезпечення належної мотивації персоналу органів Державної казначейської служби України способом встановлення належного рівня заробітної плати, кар'єрного зростання на основі оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації та матеріального заохочення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані у магістерській роботі результати, вирішують важливу ціль щодо дослідження стану, результатів, недоліків формування та реалізації кадрової політики в контексті управління персоналом в Державній казначейській службі України.

В узагальненому вигляді вони об'єднують такі теоретичних і практичних висновки.

Аналізуючи вітчизняні наукові праць, актуальні на сьогодні нормативно-правові документи, досліджуючи зарубіжний досвід у роботі узагальнено теоретичні основи кадрового менеджменту на державній службі загалом, так і у органах Казначейства.

Визначено поняття «управління персоналом державного органу» - це утворений структурний підрозділ, який самостійним, організований належним чином, наділений спеціальними компетенціями та необхідними ресурсами для виконання цілеспрямованої діяльності із забезпечення виконання завдань щодо управління персоналом органу та прямо підпорядкований керівникові державної служби в державному органі. Об'єктом державні службовці органів Казначейства України.

На прикладі Головного управління Державної казначейської служби у Рівненській області зображено структуру Головного управління, визначено основні завдання та функції відділу персоналу, серед яких основними є: реалізація політики держави з питань кадрового менеджменту в державному органі, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної компетентності працівників тощо.

Здійснено аналіз організаційно-правової форми управління персоналом у Державній казначейській службі України та визначено, що система управління персоналом поєднує комплекс цілей, завдань та напрямків діяльності, спрямованих на підвищення якості роботи органу.

Встановлено, що метою роботи кадрової служби органів Казначейства, основою якої є принцип демократичного підбору і просування по службі за професійною компетентністю, є також підвищення кваліфікації працівників, стимулювання до службової кар'єри та запровадження цілісної державної політики з питань державної служби.

Установлено, що існує нагальна проблема реформування служби управління персоналом в умовах реформування казначейської служби та держави в цілому.

Варто зазначити, що на меті модернізації державної служби в Україні є створення політично неупередженої, професійної, високоефективної та престижної державної служби, здатної реалізовувати державну політику з надання публічні послуги суспільству на високому рівні. Проте це не може відбуватися на практиці без удосконалення управління кадровим потенціалом на державній службі, оскільки професійність державної служби можлива лише із забезпеченням належними управлінськими стандартами.

Розбудова державної служби в частині кадрового менеджменту сприятиме створенню престижної та високопрофесійної державної служби, здатної якісно працювати в умовах реформ нашого часу, здатної надавати відповідні до європейських, доступні публічні послуги суспільству.

У роботі проаналізовано досвід європейських держав щодо реформування системи управління персоналом на державній службі та обґрунтовано можливості його імплементації у вітчизняному законодавстві. Потрібно зазначити, що європейських демократичних державах існують такі тенденції щодо розвитку служб кадрового менеджмент - служби управління персоналом здійснюють свою діяльність як консультативні органи.

Аналізуючи світовий досвід реформування системи управління персоналом на державній службі у таких європейських державах, як Польща, Німеччина, Франція та Великобританія встановлено, що основною умовою успішного розвитку служби управління персоналом вітчизняного державного органу є максимальне забезпечення потреб державних установ у працівниках наділених високим професіоналізмом, оптимізація професійного навчання державних службовців та створення необхідних умов для розвитку професійних навичок державних службовців.

Процес реформування державної служби – це тривалий період і практично є безупинним потоком удосконалення методів, реформ, технологій

діяльності державних органів, їх пристосування до зовнішніх і внутрішніх умов, що постійно змінюються. Важливим аспектом вивчення зарубіжного досвіду є організаційні державної служби в частині практики її децентралізації, способи взаємодії органів управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, забезпечення державних органів висококваліфікованими працівниками.

Імплементация зарубіжного досвіду до вітчизняного законодавства з управління персоналом є не тільки актуальною, а й необхідною умовою в наш час, коли в країні відбуваються докорінні перетворення на усіх рівнях державного управління. Таким чином, на основі отриманої інформації, зазначимо, що одним із пріоритетних завдань реформування державного управління України є створення ефективних та дієвих служб кадрового менеджменту у кожній державній структурі, шляхом посилення працеспроможності службовців з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами на європейському рівні.

В умовах сьогодення пріоритетним завданням державної політики України є розбудова держави європейського типу, в якій існує особлива роль державної служби, котра здатна забезпечити цілісність держави як інституту, законність політичних рішень, бути гарантом реалізації конституційних прав громадян шляхом надання якісних публічних послуг. Основна мета полягає у впровадженні загальноприйнятих у Європейському Союзі стандартів та норм у всіх сферах суспільного життя, зокрема у державному управлінні. Така модель державного правління здатна забезпечити цілісність держави як інституту, законність політичних рішень, стабільне та якісне надання громадянам публічних послуг, гарантованих державою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. *Галицький екон. вісн.* 2011. № 1. с. 15-24

2. Адміністративне право України: підруч. для юрид. вузів і фак. / ред. Ю. П. Битяка, Харків: Право, 2000. 520 с.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 701с.

4. Коломийчук Н.М., Лисих А.О. Управління персоналом в органах Державної казначейської служби як складова кадрової політики. Методологічні проблеми фінансової теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск 6 (травень 2021) Тернопіль: ЗУНУ, 2021.

5. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2015. 160 с.

6. Гурієвська В. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. Київ: Вид-во Вісник НАДУ. 2012. №4. С. 63-70.

7. Положенням про відділ персоналу Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області: Наказ Головного управління Державної казначейської служби України у Рівненській області від 01 березня 2018 року № 33

8. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Дніпропетровськ: Монолит, 2009. 242 с.

9. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб./ Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.

10. Про державну службу: Закон України від 01.05.2016 № 889-VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 05.08.2021)

11. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад/ за ред. Ю. В.

Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: Вид-во НАДУ, 2010. 820 с.

12. Станчева О. Л. Обрання за конкурсом як вид оцінки ділових якостей працівників. Актуальні проблеми держави і права. 2013. №70. С. 463-468.

13. Черкасова А. Аналіз технологій відбору працівників на службу в органи митної служби України та шляхи їх удосконалення. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10casusu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10casusu.pdf) (дата звернення 05.09.2021)

14. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. №246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.10.2021)

15. Кагановська Т. Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні: дис. д-ра юрид. наук: спец. 12.00.07. Київ. 2012. 424 с.

16. Формування кадрового потенціалу Державної фіскальної служби України (науково-методичні рекомендації) / за заг. ред. канд. пед. наук, с.н.с., О. С. Нагорічної ; Ун-т ДФС України, Наук.-дослід. ін-т фіскальної політики, Наук.-дослід. центр митної справи. Хмельницький, 2016. 164 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5804/1/6068_IR.pdf (дата звернення 05.08.2021)

17. Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби/ Постанова КМУ від 17.06.2020 № 494 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.10.2021)

18. Звіт про кількісний склад державних службовців за III квартал 2021 року.: *Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби* URL:https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/ksds_2020/ksds-3-kvartal.pdf (дата звернення 05.11.2021)

19. Журавський В. Управління професійним розвитком людських ресурсів податкової служби: теоретичний аспект. Київ: Вид-во Вісник НАДУ. 2011. №2. С. 74-81.

20. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

21. Науково-практичний коментар до нового законодавства про державну службу. Київ: Київський центр науково-технічної та економічної інформації, 2012. 335 с.

22. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. Матеріали I Міжнародної науковопрактичної конференції «Ключові аспекти наукової діяльності. Том III. Дніпропетровськ, 2008. 296 с.

23. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Київ: Вид-во Вісник НАДУ. 2015. №1. С. 23-29. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/04/04.pdf> (дата звернення 05.11.2021)

24. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. Київ: Вид-во Вісник НАДУ. 2009. №4. С. 29-34. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_046#Text (дата звернення 08.11.2021)

25. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців/ Постанова КМУ від 23.08.2017 № 640 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.09.2021)

26. Олешко А. М. Щорічне оцінювання державних службовців: організаційно-правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №18. С. 67-69.

27. Коломийчук Н.М., Лисих А.О. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах державної служби України. Сьомі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія: збірник наукових праць. Тернопіль: ЗУНУ, 2021.

28. Старков В. І. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. № 1. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10svidke.pdf> (дата звернення 03.10.2021)

29. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

30. Пірен М. І. Використання іноземного досвіду з розвитку професійно-особистісних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою ефективного надання послуг. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю/ за заг. ред. Ю. В. Ковбасюк. Київ: Вид-во НАДУ, 2015. С. 214-216.

31. Демин А. А. Государственная служба: учеб. пособ. Москва, 2004. 140 с.

32. Кузнецова В. М. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2014. №1. С. 244-253.

33. Прядко В. В., Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Київ: Вид-во Вісник НАДУ. 2015. №3. С. 78-83.

34. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення 02.11.2021)

35. Лола В. В. Громадська оцінка професійної діяльності персоналу публічної влади. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. №1. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Patp/2010_1/index.html (дата звернення 19.10.2021)

36. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / за заг. ред. В. М. Мартиненка. Харків: Магістр, 2008. 304 с.

37. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Радянський досвід професійної освіти державно-управлінських кадрів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2012. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/ejournals/Patp/2012_2/index.html (дата звернення 21.10.2021)

38. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 08.09.2021)

39. Добровіцька К. А. Громадський вплив на формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 трав. 2015 р.)/ за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка. Київ: Вид-во НАДУ, 2015. 404 с. 180