

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Студента 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Зубчика
Андрія
Олександровича

Науковий керівник,
канд. екон. наук, доцент

(підпис керівника)

Головня
Юлія
Ігорівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«20» січня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Зубчику Андрію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Управління персоналом в органах державної влади»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3940

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): є дослідження технології та принципів управління персоналом в органах державної влади

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом органів державної влади.

Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та прикладні засади управління персоналом в органах державної влади.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

	ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПО УПРАВЛІННЮ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1	Інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади.....	6
1.2	Технології управління персоналом в органах державної влади.....	18
РОЗДІЛ II	ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	24

2.1	Кадрова політика державної фінансової служби України..	24
2.2	Аналіз концепції управління персоналом та оцінка ефективності діяльності державних службовців фінансової служби України.....	28
РОЗДІЛ III	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	34
3.1	Напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади.....	34
3.2	Розроблення системи заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади.....	38
	ВИСНОВКИ.....	42
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 13.11.2020	13.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021	20.01.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 14.06.2021	14.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «20» січня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.

9. Завдання прийняв до виконання студент Зубчик А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота Зубчика А.О. характеризується актуальністю та своєчасністю, оскільки присвячена питанням управління персоналом в органах державної влади. У випускній кваліфікаційній роботі, яка виконана на матеріалах Державної Фіскальної служби України було зроблено спробу дослідити та проаналізувати роботу управління персоналом в органах державної влади. В роботі було вирішено ряд завдань таких як: теоретико-методичні засади діяльності по управлінню персоналу, оцінка системи управління персоналом в органах державної влади, а також сучасні тенденції управління персоналом. Була зроблена спроба визначити напрями вдосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади. Розроблено систему заходів для покращення ефективності управління персоналу. Проте запропоновані заходи носять узагальнюючий характер та не стосуються безпосередньо державної установи. Також здобувачем продемонстровано недостатній рівень володіння методологією наукових досліджень та невміння використовувати сучасні методи оброблення інформації.

Проте, враховуючи позитивну зовнішню рецензію, випускна кваліфікаційна робота Зубчика А.О. може бути допущена до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна _____
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____ Зубчика А.О. _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«19» листопада 2021 р.

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПО УПРАВЛІННЮ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1	Інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади.....	6
1.2	Технології управління персоналом в органах державної влади.....	18
РОЗДІЛ II	ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	24
2.1	Кадрова політика державної фінансової служби України..	24
2.2	Аналіз концепції управління персоналом та оцінка ефективності діяльності державних службовців фінансової служби України.....	28
РОЗДІЛ III	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	34
3.1	Напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади.....	34
3.2	Розроблення системи заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади.....	38
	ВИСНОВКИ.....	43
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні на першому етапі стоїть розкриття процесу управління персоналом в державних органах. До основних завдань відносяться: управління новими працівниками органів державної влади, роль у розвитку та економічній безпеці і вивчення нових методів і підходів для збільшення оплати праці.

В даний час в органах державної влади України проходять кризові явища, відбуваються політичні протистояння, неправильно розподіляються повноваження між державними органами, а також відбувається дисбаланс і низька ефективність у сфері управління людськими ресурсами в державній службі в Україні. Сьогодні у системі державних послуг є багато недоліків, які призводять до дисбалансу в її функціонуванні, і перешкоджають нашій країні просуватися до вступу до ЄС. За даними SIGMA, іноземні експерти констатують: «Низький професіоналізм є основною проблемою, з якою стикається державна служба в Україні». «Інший напрямок – реформа системи оплати праці, яка спрямована на збільшення зайнятості та утримання молодих кваліфікованих державних службовців, а також для підвищення справедливості в середині колективу. Необхідно підвищити рівень навчання, визначити конкретні пріоритети, збільшити базовий оклад і зменшити премії».

Найважливішою змінною сьогодні являться оптимізація умов праці, заробітної плати і контроль державних службовців.

Для збільшення інституційної спроможності державної служби і успіху інших реформ повинна бути збалансована кадрова політика.

Кримінальні правопорушення чи корупцію, яку вчинили керівники, необхідно розглядати справи окремо. Перелік факторів, які впливають на систему управління персоналом дуже великий: підвищення трудової дисципліни, дотримання етичних стандартів державними службовцями у своїй роботі, посилення антикорупційних заходів, системи управлінського контролю. Ці системи повинні існувати в кожній державній структурі і бути направлені на

виконання конкретних цілей організації та враховувати її особливості. Ця система має мати правила і єдину базу, яка розробляється для всієї державної служби, і окремо для окремих організацій до яких входять фахівці з контрольної діяльності, які будуть здійснювати контрольні функції через керівника підрозділу. Одним із факторів впливу на внутрішнє управління необхідно розглядати стійкість бюрократії до інновацій, які потребують внутрішнього розвитку та збільшення робочого навантаження системи. У структурі і різних органах влади координація діяльності посадових осіб дуже важлива.

Багато українських науковців займалися вивченням технології, основних принципів та методів управління персоналом в органах державної влади зокрема такі, як: Гугул О.Я., Жук Н. Б., Захарова І.В., Левицька Н. А., Ващенко К.О., Гетьман О.О., Мохова Ю.Л. та ін. Незважаючи на велику чисельність праць, багато теоретичних та практичних питань з даної проблематики досі залишаються не вивченими та потребують подальших досліджень.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління персоналом в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом органів державної влади.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління персоналом в органах державної влади.

Для досягнення цієї мети були визначені та вирішені такі завдання:

- досліджено інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади
- визначені технології управління персоналом в органах державної влади
- охарактеризовано кадрову політику державної фіскальної служби України
- проаналізовано концепції управління персоналом та зроблено оцінку ефективності діяльності державних службовців фіскальної служби України
- розроблено систему заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади

– окреслено напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади

Методи дослідження. Був застосований системний підхід, що дало можливість розглядати предмет як складну систему. Структурно-функціональний аналіз надав змогу розкрити основні елементи у динаміці їхнього функціонування, взаємозв'язку і взаємодії. Порівняльний метод дав можливість зіставити загальне й основне у процесі формування кадрової політики державних виконавчих органів різного рівня, що забезпечує розширення обсягу використаної інформації та збільшує достовірність висновків.

Основні результати дослідження викладено у статті: Зубчик А. Технології управління персоналом в органах державної влади// Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н. Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 280 с. (С. 101-106).

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПО УПРАВЛІННЮ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади

Формування системи управління персоналом в органах державної влади необхідно здійснювати відповідно до норм і правил зазначених у таких документах:

- Конституції України;
- Законі України «Про державну службу»;
- Законі України «Про місцеві державні адміністрації»;
- Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- Законі України «Про запобігання корупції»;
- Міжнародними договорами;
- Постановами Верховної ради України;
- указами Президента України;
- актами Кабінету Міністрів України.

Велике значення в організації системи управління персоналом в органах державної влади є Національне агентство України з питань державної служби, яке виконує такі функції :

- регулююча функція. Аналіз та регулювання системи управління персоналом в органах державної влади
- контролююча функція. Контроль за результатами діяльності системи управління персоналом в органах державної влади
- Стимулююча функція. Підтримання балансу, та усунення дисбалансу економічних явищ в системі управління персоналом в органах державної влади.

Управління персоналом – це складна система, елементами якої є орієнтири, рівні, принципи, види та форми роботи з персоналом. Основними напрямками є підбір і утримання персоналу, навчання і розвиток, оцінка для досягнення цілей організації, що дозволить їм скорегувати свою поведінку. У системі управління

персоналом працюють держслужбовці: жінки і чоловіки які мають різні повноваження:

- висока плинність кадрів – за даними 2020 року загальна чисельність державного та адміністративного персоналу становить 379 283 особи, ще 65 551 особа (17% від загальної кількості), прийнято на роботу 63 085 осіб (17%) [4];
- дисбаланс заробітної плати в центральних та регіональних органах влади;
- відсутність прозорості при призначенні та звільненні посадових осіб;
- державні службовці сильно залежать від свого безпосереднього начальника;
- незацікавленість посадових осіб у кінцевому результаті своєї роботи призводить до службового виконання ними своїх обов'язків.

У державній службі виявлено недоліки: низький професіоналізм на державній службі; відсутність розподілу обов'язків між адміністративною та політичною сферами. Для виправлення даної ситуації, недостатньо і неможливо повністю висвітлити всі питання суто технічного прийняття прогресивних законів та інших нормативно-правових актів політичної ситуації в суспільстві. Кожен державний службовець має розуміти важливість своєї роботи для держави та народу, бути відповідальним у виконанні своїх обов'язків. Держава повинна забезпечити дотримання принципів відкритості та чесності: при назначенні керівних посад на державній службі.

SWOT аналіз факторів, які впливають на діяльність органів державної влади :

- фінансова стратегія: сильними сторонами є рівень інвестицій, а слабкою стороною низький рівень фінансової активності органів державної влади;
- адаптивна стратегія : сильна сторона - високий рівень не кваліфікованих працівників, низький рівень премій, низька диференціація обов'язків. Слабка сторона - помірна кількість звільнених працівників, високий рівень з/п, ефективні заклади по перепідготовці кадрів;
- стратегія зовнішньо-економічних показників: сильними сторонами - великий рівень застарілого обладнання, низький рівень інноваційних впроваджень; слабка сторона - висока норма амортизації.

Найбільш поширеними універсальними функціями є координація і контроль.

Ця система управління вказує на ефективність багатьох процесів, що складають цю систему. На практиці використовується організаційно-кадровий аудит, метою якого є з'ясування питань щодо ефективного використання кадрового потенціалу та створення сприятливих рамок для командної роботи. Найважливішими кадровими процесами, які підлягають аудиту, є: підбір та планування, розвиток системи стимулювання; коригування персоналу; розвиток персоналу; знак ефективності; пересування персоналу; навчання менеджменту; організації спілкування в організації. У цій сфері існує багато форм контролю.

Перевірка навичок претендента на посаду, на яку він претендує (на державній службі представлений тест), атестація персоналу дозволяє визначити рівень підготовки та придатності працівника бути повним для бажаного місця. Атестація проводиться через регулярні проміжки часу спеціальною комісією з урахуванням усіх нормативних вимог і суворо документується. Оцінка персоналу - проводиться спеціалістом у рамках діяльності працівника з метою визначення його сильних і слабких сторін, особистої ефективності, відповідності загальним цілям та методам роботи організації. Оцінка дає змогу кожному працівнику побачити результати власного професійного розвитку та може стати основою кар'єрного розвитку; відбувається один раз на рік [6].

Остання тенденція в державній кадровій політиці провідних країн – це перетворення досвіду систем управління персоналом у компаніях, для яких такі системи фактично розроблялися вченими промислово розвинених країн. Для оцінки персоналу керівники відділів розробили різні методи, найпоширенішими з яких є експерти: співбесіда з керівником. За роботу, стан здоров'я, порівняння результатів співробітників (посадова відповідальність, використання ресурсів компанії в діяльності, швидкість прийняття рішень тощо) з іншими колегами на рівних; оцінка діяльності - керівник вимірює ступінь виконання раніше узгоджених з підлеглим робочих завдань за певний період (наприклад, півроку, рік); групове навчання співробітників проводять експерти (різні тести, завдання, співбесіди, презентації, ділові та рольові ігри), які заповнюють спеціальні форми, які оцінюються керівником, колегами або підлеглими.

На державній службі України такі питання вирішуються постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Конкурсу при прийомі на роботу позаштатних посадових осіб» від 15 лютого 2002 р. № 169 [8]. Демократичний підхід до проблеми прийому на державну службу полягає у проведенні процедури відбору: «Процедура відбору на зайняття вакантної посади державного службовця має гарантувати конституційне право на рівний доступ громадян до державної служби. державної служби державних службовців України» [8]. Які критерії відбору кандидатів у пункті 21: «Під час складання іспиту знання Конституції України, законів України» та «принцип запобігання та боротьби з корупцією», а також законодавство, що враховує особливості функціональних повноважень компетентного державного органу та його структурних структур та особливостей особистості. Це не має значення, або їх аналіз буде перенесено на застосування процесу оцінки та сертифікації після того, як особа займе цю посаду. Такий підхід навряд чи допоможе укомплектувати державну службу людьми, які відповідають вимогам державного службовця (тобто насамперед професіоналізм, чесність, порядність, відповідальність), особливо враховуючи нинішній стан цієї установи. Відповідно до Індексу сприйняття корупції, в якому такі країни, як Уганда, Того, Республіка Конго, Гвінея-Бісау, Кенія, Лаос та інші визнані сусідами нашої держави.

На посилення контролю за кандидатами на державну службу вказується в положенні громадянського суспільства «Методичні рекомендації щодо запобігання та боротьби з корупцією» від 26 грудня 2007 р. № 337, в якому, зокрема, йдеться: «На посаді державного службовця особливу увагу необхідно приділити з'ясування фактів, обставин, які перешкоджають залишатися на державній службі, а саме: кандидату не забороняється обіймання виборчих посад в державних органах; які стали органами влади чи кандидатом, яким не відмовлено, але не звільнено відповідно до закону; якщо кандидат на посаду не підпорядковується безпосередньо своїм родичам у разі прийняття на державну службу»[10] згідно з пунктом 4 ст. Указу Президента України «Після затвердження Порядку проведення спеціального випробування людей та заявників зокрема щодо відповідальних

органів та органів з підвищеним ризиком корупції та внесення змін до деяких Постанов Кабінету Міністрів України від 25 січня 2012 року 33/2012, інформація про: кримінальну відповідальність особи, у тому числі за корупцію, попередні судимості, депортацію, арешт; притягнення особи до адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення або раніше стягнення штрафу, достовірність відомостей у декларації за останній рік або володіння особистими правами за законодавством про товариства, стан здоров'я, освіта, науковий ступінь, вчене звання, підвищення кваліфікації, інша інформація, передача якої передбачена законодавством [11].

При конкурсному заміщенні посад з управління державною службою ми вважаємо доцільним передбачити стандарт, згідно з яким представники громадськості (профспілки, громадські організації) включаються до процесу відбору. Такий підхід підвищить прозорість вищих керівних посад на державній службі та зменшить правозастосовний потенціал корупційних «телефонних законів». Причини таких заходів також можна знайти в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 «Порядок прийому на державну службу та просування по службі, діяльність держслужбовців залишається недостатньо відкритою та прозорою, дотримується суб'єктивності у з'ясуванні відповідних питань, не гарантується належний контроль у цій сфері з боку суспільства, зростає недовіра до влади і водночас створює додаткові можливості для зловживань. і Корупція... і хабарництво, безвідповідальність чиновників» [13].

Моніторинг державних службовців має велике значення та використовуються на практиці, але такі заходи, як атестація та оцінка, проводяться регулярно, а у разі виявлення порушень – службові розслідування. Щоденний процес моніторингу діяльності співробітників можливий тільки через безпосереднього керівника. Він, з одного боку, найбільш економічний, оскільки не вимагає особливих організаційних заходів, з іншого боку, керівник може оцінити роботу працівника не тільки на підставі підсумкових показників обсягу роботи, але і в процесі виконання. Розгляд посади начальника управління як ефективного

суб'єкта безперервного контролю у сфері державної служби, на перший погляд, має великі перспективи та може призвести до встановлення відповідних контрольних повноважень та розширення їх номенклатури. Однак тут виникає ряд питань, без вирішення яких розглянутий постулат не принесе очікуваної користі. Проблема є недостатня професійна підготовка управлінців державної служби, як у регіонах так і в центрі, особливо для контрольної діяльності. Відомий український учений Н.Р. Нижник також звертає увагу на цю проблему: «Якщо припустити, скільки витрачають керівник і спеціаліст на контрольну діяльність, то, звісно, слід дивитися на навчальні плани, програми підготовки чиновників і керівників, особливо у сфері контролю. При цьому в університетах нашої країни при підготовці економістів, юристів і менеджерів на контроль відводиться лише кілька академічних годин, в той час вивчення контрольних питань для підготовки керівників у Європі становить 20 відсоток або більше від навчальної програми» [14, С. 2].

У словнику «Державне управління та державна служба» - це координація діяльності різних структур державного механізму для досягнення спільних цілей та завдань держави» [15, С. 4]. Крім того, його координація дозволяє уникнути дублювання функцій і діяльності з метою впорядкування процесів, що використовуються для виконання покладених на підрозділ завдань. Слід зазначити, що ця важлива функція системи управління персоналом ґрунтується на знаннях та чіткому розумінні як керівником відділу, так і підлеглих йому працівників службових обов'язків (відповідно до посадових інструкцій), цілей управління персоналом, діяльність та методи роботи його відділу та організації в цілому. Кожен працівник повинен не тільки знати технологію, щоб виконати поставлене перед ним завдання, а й усвідомлювати місце і важливість своєї роботи в загальному процесі, появі цього особливого завдання та його подальше спрямування. Керівник, у свою чергу, який отримує завдання для підрозділу, має оптимальний розподіл між підлеглими з урахуванням їхніх професійних завдань та навичок, пояснює контактну схему для отримання інформації та координаційних заходів.

Як відомо, людський ресурс є міцним фундаментом для успішного виробництва діяльності будь-якої організації. Необхідно показати досягнення в діяльності державного сектору, щоб визначити його економічні показники та конкурентні переваги. Роль людських ресурсів у досягненні корпоративних цілей залежить від того, наскільки продуктивно набирають, оцінюють, навчають і мотивують працівників.

Проте недостатньо уваги приділяється таким питанням, як найм нових працівників та ціноутворення на продукцію компанії. Якщо цим питанням не приділяти достатньо уваги, роботу організації можна зіпсувати.

У різних авторів свою інтерпретацію має поняття «адаптивна стратегія» таблиця 1.2.

Таблиця 1.1

Академічне трактування поняття «адаптивна стратегія»

Автор	Визначення поняття «адаптивна стратегія»
Крушельницька О. В.	Процес адаптації працівників до умов зовнішнього та внутрішнього середовища; взаємна адаптація робітника та умов організації на основі поступового освоєння сучасних професійних, соціальних та організаційних умов праці
Балабанова Л. В	Це взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці.
Веснін В.Р	Процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язкам, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
Шейн Е.	Процес пізнання ниток влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації і її підрозділах
Кобцева Е. Н.	Це процес взаємної адаптації працівника та організації, активний розвиток індивідом професійних та соціальних функцій, що забезпечує подолання можливих негативних моментів, започаткованих працівником та роботодавцем»
Никифоренко В.Г	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними

Джерело: Складено автором за даними [3]

Правильне функціонування організації та її розвиток, відбувається при виконанні функцій і головних завдань. Головною складовою утворення менеджменту працівників органів державної влади є наступні принципи:

- принцип доцільності. Формування стратегій управління повинно мати конкретну мету та завдання, що відображають інтереси персоналу. В іншому випадку реалізація стратегії компанії буде неефективною.

- принцип наукової обґрунтованості. Даний принцип передбачає розробку науково обґрунтованих методів. Які сприяють ефективній реалізації стратегій управління.

- принцип складності. Цей принцип вказує на багатогранні сфери стратегій управління, реалізація яких визначає її ефективність. На вибір пріоритетного об'єкта використання впливають як фактори мікросередовища його функціонування. Оцінка лише факторів мікросередовища або макросередовища об'єкта викликає загрозу надання недостовірної інформації щодо розробки механізму формування стратегій управління.

- принцип балансу. Реалізація цього принципу передбачає збалансованість механізму формування стратегій управління із загальною стратегією економічного розвитку персоналу. Внутрішній баланс дослідження передбачає послідовність та збалансованість окремих цілей та сфер аналізу між собою (принцип послідовності). Механізм формування стратегій управління має кілька напрямів. Жодна з вибраних областей не може бути пропущена або змінена. Такі свободи спотворюють результат.

Отже, реалізація цілей кожного з напрямків механізму формування стратегій управління визначає його ефективність.

- принцип нормативності. Утворення стратегій управління має здійснюватися відповідно з нормативно-правовими актами України. [8, с.7].

Організацію процесу утворення менеджменту співробітників органів державної влади ділиться на вхідну і вихідну інформацію.

Вхідна інформація :

- аналіз інноваційного стану
- аналіз фінансового стану
- аналіз кадрового стану
- дані державного комітету статистики

- дані результатів про фінанси
- дані, що характеризують кадрову діяльність організації

На сьогоднішній день інформаційна база для розвитку управління працівниками органів державної влади є запорукою його ефективного функціонування, стабільного та збалансованого розвитку. Володіння інформацією, надає можливість суб'єктам господарювання, здійснювати дослідження щодо формування управління персоналом органів державної влади, порівнювати їх фактичні значення з нормативними. З цього можна зробити порівняльні висновки про сильні й слабкі сторони персоналу, динаміку змін, сприятливі та несприятливі зовнішні умови, що визначають формування стратегій управління. [19, с.205].

Розробка менеджменту співробітників органів державної влади супроводжується низкою доручень:

- розкриття характеру інформації, яка представляє інтерес для економічних суб'єктів;
- організація системи збору інформації;
- формулювання найбільш прийнятних інструментів і методів обробки інформації;
- координація процесу отримання вихідних інформаційних потоків.

З одної точки зору, отримана інформація необхідна для моніторингу інтересів потенційних клієнтів, а з іншої точки зору, інформація повинна вказувати на перспективи та попереджати про загрози, визначати ключові сфери покращення діяльності персоналу України.

Розвиток керування персоналом органів державної влади перетворює об'єкт оцінки в об'єкт управління. Що відбувається зі зворотнім зв'язком, котрий супроводжується конструктивним аналізом якості досліджуваної системи.

У сучасній теорії та практиці керування персоналом органів державної влади вхідні інформаційні потоки все частіше використовуються при реалізації стратегічних та оперативних управлінських рішеннях.

У мінливому середовищі відбувається постійне перетворення вхідної інформації, що значно ускладнює управлінський вплив. Це вимагає визначення загальних вимог до вхідних інформаційних потоків.

Необхідність інформації, означає отримання необхідної інформації для підтримки управлінських рішень. Зайвим буде перевантажувати вхідний інформаційний потік надмірною, незначною інформацією. Одночасно з цією вимогою інформаційний потік повинен бути достатнім. Тому що, в протилежному випадку, настає «інформаційний дефіцит», й прийняття рішень не будуть прийнятними.

Отримана інформація повинна бути повною. А саме, повністю охарактеризувати об'єкт оцінки. Адже надійність вхідної інформації означає, що вона відповідає дійсним фактам. Значну увагу слід приділити задоволенню вимог точності вхідної інформації. У разі виникнення проблеми неточності даних здійснення компетентного аналізу та розробки якісних адміністративних рішень неможливо.

Вхідна інформація повинна бути чіткою і сприйматися без подальшої обробки. Результативність та повнота змісту інформації оцінюється співвідношенням ефекту її використання та витрат на її отримання, важко видобута та марна інформація буде не ефективною, особливо при розробці механізму оцінки якості продукції.

Особливі вимоги встановлюються до вихідних інформаційних потоків:

- інформація повинна залишатися достовірною і точною;
- мінімізація помилок і похибок за рахунок надійності та якості інформації;
- інформація не повинна являти собою свідомо вигідні для будь-якої із зацікавлених сторін відомості;
- інформація повинна сприяти більш якісному та прийнятному її використанню;
- інформація має відповідати вимозі насиченості, включати в себе максимум корисних відомостей.

Найважливішими інформаційними джерелами для розробки механізму утворення стратегій управління є:

- баланс організації, в якому відображається інформація про його ресурси і їх ефективне використання;
- звітування про фінансові підсумки організації, яка являє собою виражений у грошовій формі економічний підсумок його господарської діяльності;
- звітування про рух грошових капіталу організації, що дозволяє отримати повні й достовірні дані про джерела фінансування діяльності персоналу і способи застосування цих засобів;
- звіт про власні кошти, що дозволяє розкрити інформацію про зміни у складі капіталу персоналу. [18, с.25].

Отже, узагальнення та дослідження досвіду розвитку керування персоналом на державній службі в країнах з розвинутими ринковими відносинами. Свідчать про серйозний підхід до прийняття рішень. На практиці можна побачити, що добре сформована стратегія є одним із показників комерційного успіху організації. Це дає можливість забезпечувати її конкурентоспроможністю. Успіх та ефективність стратегії управління залежать, зазвичай, від того, наскільки добре організовано процес її створення з самого початку.

Розробка теоретичних основ для керування персоналом органів державної влади, неможлива без аналізу якісних показників.

Наведемо нижче приклад даного аналізу.

Перш за все, на нашу думку при аналізі доцільно розглянути соціально-економічний стану органів державної влади, проаналізувати динаміку показника протягом 2015–2019 рр., що було згруповано та відображено на рис. 1.3.

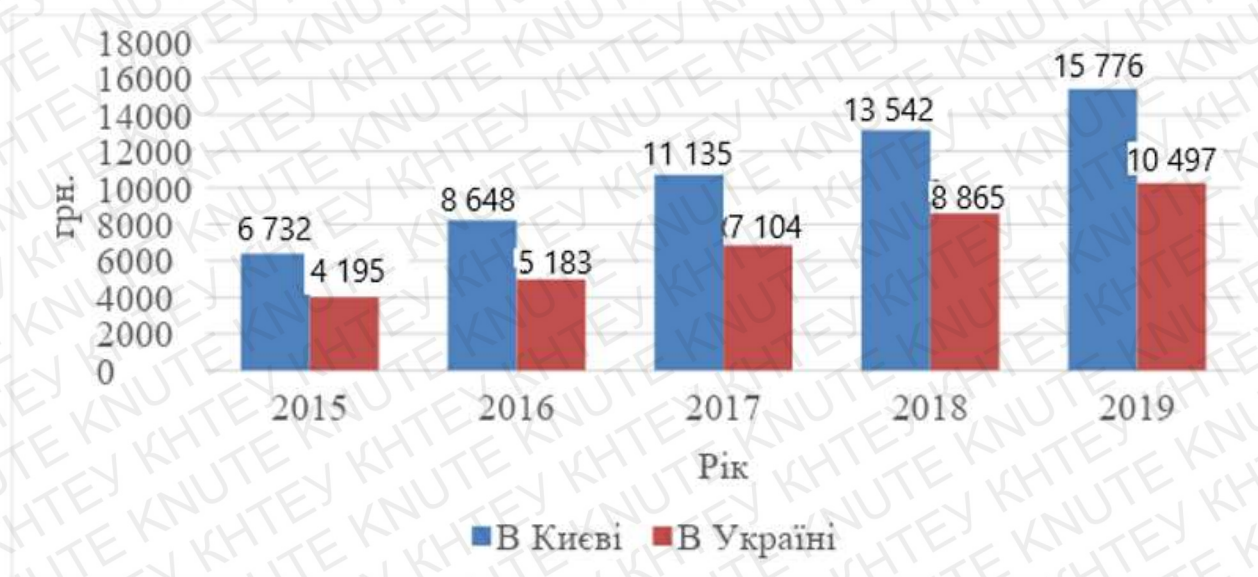


Рис. 1.3. Середня заробітна плата за місяць штатних працівників органів державної влади по Україні в цілому 2015-2019рр.

Джерело: складено автором за даними [40, с. 96]

Виходячи з вказаних даних на рис. 1.4, можна відзначити, що заробітна плата штатних працівників, йдеться про середньомісячну, має позитивну динаміку. Це пов'язано зі щорічної зміною мінімальної заробітної плати та мінімального прожиткового мінімуму. Також спостерігається приріст заробітної плати, що вище, ніж по всій країні, через основну концентрацію підприємств у центрі країни.

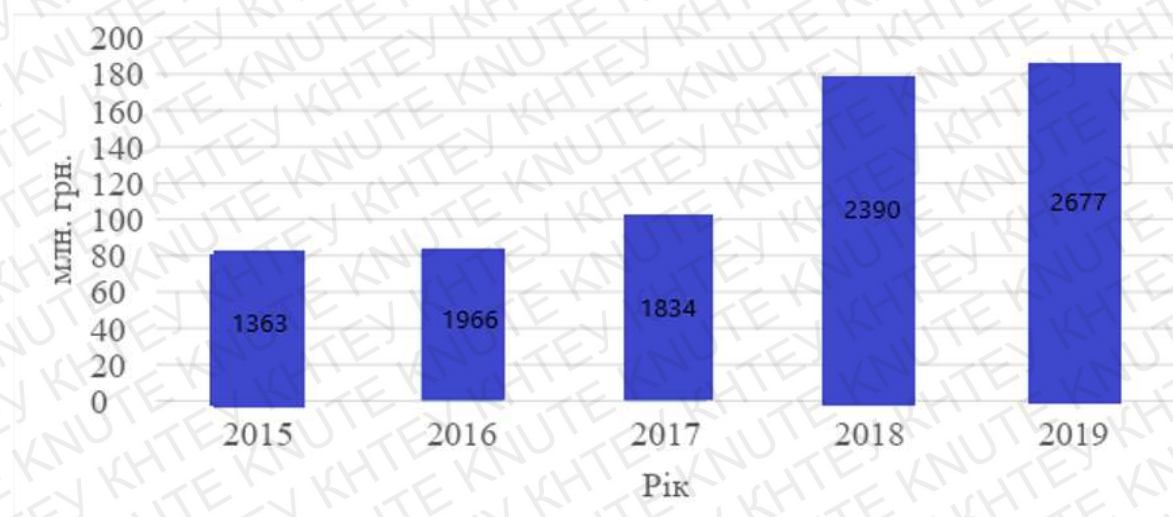


Рис 1.4 Заборгованість із виплати заробітної плати органів державної влади 2015-2019рр.

Джерело: складено автором за даними [40, стр 167]

Згідно з рис. 1.4 зобов'язання з виплати заробітної плати мають тенденцію до зростання. Збільшення боргу в Україні за рахунок податків і тарифів стало можливим завдяки економічно активним державним структурам[40]. У нашій країні спостерігається істотно небезпечна тенденція, пов'язана зі збільшенням заборгованості із виплати заробітної плати. І це в прямому сенсі цього слова за останні роки. Це той факт, що зростання заборгованості із виплати заробітної плати, якщо раніше це було у підприємствах -банкрутах, тепер більше зросло і в компаніях, що працюють. Це означає, що ті, хто зайнятий, не можуть оплатити ці тарифи. В результаті не сплачуються податки, що згодом призводить до того, що система починає працювати. А це в свою чергу призводить до недоплати, хоча таких ситуацій порівняно з попереднім періодом не було. [20, с.7].

1.2. Технології управління персоналом в органах державної влади

Використання нових технологій з пошуку керівних кадрів є актуальною для органів державної влади.

В Україні є багато сильних фахівців вищої та середньої ланки, які мають великий практичний досвід управління та професійну підготовку. Методи технології управління : лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, , хедхантинг.

На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика організації з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

Сьогодні автори, пропонують дещо інші підходи до розуміння технології управління персоналом (табл. 1.2), не зупиняються на тому, як розробити технологію управління персоналом.

Підходи складових технології управління персоналом в органах державної
влади

Підхід	Складові технології
Функціональний	Організація відбору, підбору персоналу, оцінки персоналу, професійної орієнтації персоналу, коригування персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та розвитком, мотивація, організація роботи, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, звільнення персоналу
Елементний	Інформаційно-технічні, нормативні, методичні, правові та діловодні системи управління персоналом
Системний	Підсистеми планування та маркетингу персоналу, підбору та обліку персоналу, контролю трудових відносин, забезпечення нормальних умов праці, контролю розвитку персоналу, контролю мотивації поведінки персоналу, контролю соціального розвитку, правового забезпечення персоналу система управління
Інструментальний	Розробка організаційної структури, визначення вимог до персоналу, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, придбання потенційних претендентів, оцінка претендентів, конкурсний відбір та коригування персоналу, нормування роботи, оцінка результатів роботи, атестація персоналу, програми заохочення, навчання працівників
Інструментальний	Облік заробітної плати, матеріальний розрахунок заробітної плати, підбір персоналу, профіль роботи, особиста оцінка, управління розвитком персоналу, управління особистою кар'єрою, управління мотивацією
Процедурно-орієнтований	Обліку робочого часу, аналізу персоналу залежно від завдання, мотивації персоналу, управління кадровим резервом, навчання та перепідготовки персоналу, підбору персоналу, конкурсного набору

Джерело: складено автором за даними[5]

Технологія управління персоналом включає: чисті бізнес-процеси та завдання управління персоналом (в рамках системно-орієнтованих, орієнтованих на попит і нормативних блоків завдань), які конкретизуються на з функціями управління в чітко визначених методах і заходах адміністрування, діяльності, ефектів. по відношенню до персоналу та його організаційної поведінки, що формується; тема лідерства забезпечує виконання певних завдань та виконання певних функцій, безпосередньо має такий лідерський ефект; результати управлінського впливу та їх уявлення, які показують наслідки управлінського впливу і водночас поточні характеристики працівників та їх організаційної поведінки, що формують основу для подальших дій; Іншого роду регламенти, які використовуються інфлюенсером для виконання окремих завдань і функцій у процесі впливу на керівництво персоналу. Системно-орієнтований і регулюючий

блоки представлені комплексом завдань відповідного типу, які тісно зорієнтовані на кадровий зміст та оперативні цілі, але в сукупності дають цілісний і повний контрольний ефект. в плані персоналу. Функції управління при використанні технології управління людськими ресурсами є традиційними для менеджменту і представлені плануванням, організацією, обліком, аналізом, контролем тощо (рис. 1.5).

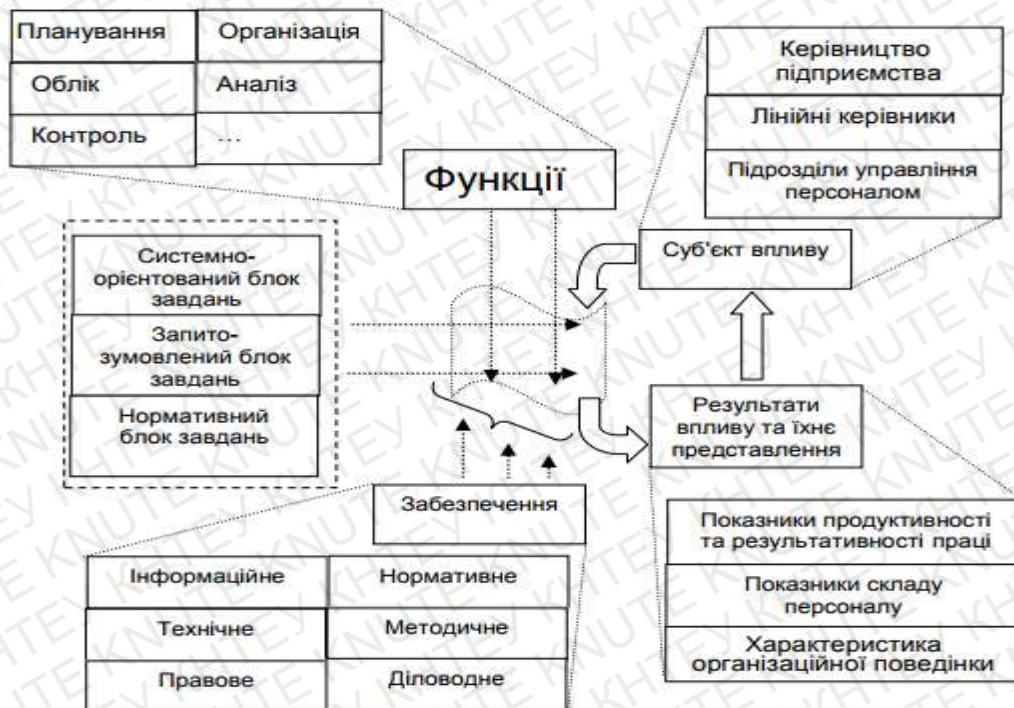


Рис.1.5 Склад технології управління персоналом в органах державної влади

Джерело: складено автором за даними[5]

Питанням впливу на використання технологій управління людськими ресурсами є, перш за все, управління; безпосередній вплив на працівників з різних питань, пов'язаних з їх роботою, включаючи організаційну поведінку, здійснюється органами влади; функціональний вплив на персонал, збір та обробку інформації здійснюють відділи кадрів. Усі вищезазначені рівні управління є лінійними керівниками та відділами кадрів (відділ кадрів, робочий відділ тощо) і разом утворюють тему впливу як складової кадрової технології. Про результати впливу та їх представлення як складової технології управління персоналом можна сказати наступне. Важливість цієї складової є більшою, ніж може здатися на перший

погляд, оскільки, з одного боку, результати та їх уявлення підтверджують ефективність управлінського ефекту і можуть служити основою для зворотного зв'язку з контуру управління. З іншого боку, ефекти та їх презентація є результатом першої інформації про використання для того, щоб мати можливість продовжувати використовувати технологію управління персоналом. Складова технології управління людськими ресурсами «Результати впливу та їх представлення» містить показники продуктивності та ефективності роботи, показники складу персоналу та характеристики організаційної поведінки.

Нарешті, частиною технології управління людськими ресурсами є програмне забезпечення, яке використовується безпосередньо суб'єктом впливу для виконання функцій та обов'язків з управління персоналом. Ця підтримка включає інформаційну, нормативну, технічну, методичну, юридичну та сервісну підтримку. Кожен вид підтримки необхідний для успішного виконання обраних завдань управління персоналом та реалізації функцій управління персоналом, а поєднання видів підтримки створює незамінну підтримку дій керівництва суб'єкта. Для їх успішного використання технологія повинна містити всі зазначені компоненти, які при необхідності можна комбінувати один з одним. Таблиця 1.4

Таблиця 1.3

Характеристика блоків технології управління персоналом в органах державної влади

Системно-орієнтований	Запито-зумовлений	Нормативний
Профорієнтація та результати роботи, нормування роботи, збір та обробка інформації про склад персоналу, управління кар'єрою, розвиток та управління кадровим резервом, проектування умов праці, проектування роботи відносини, професійний розвиток, соціальний розвиток персоналу, управління конфліктами та стресом, організаційний дизайн	Визначення кадрових потреб, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, придбання потенційного персоналу для організації, відбір, конкурсний відбір персоналу, оцінка персоналу, підвищення кваліфікації	Забезпечення робочого процесу персоналу (підготовка та зберігання всіх необхідних документів для набору персоналу для організації, кар'єрного росту, звільнення тощо), облік відпрацьованого часу, заробітної плати

Джерело: складено автором за даними[5]

Представлений порядок розробки технологій управління персоналом у контексті організаційної поведінки має бути забезпечений певним коментарем. Ці

стадії бувають стадійними, інструментальними, розподільними та проміжними. Розвиток HR-технологій (HRM) в контексті організаційної поведінки починається на першому етапі. На цьому етапі визначаються цільові характеристики організаційної поведінки персоналу, яких необхідно досягти, визначаються результати застосованого ефекту, які служать індикаторами наслідків впроваджених заходів та цілей для майбутньої діяльності, а також їх презентація.

Крім того, на етапі впровадження оцінюються фактичні характеристики організаційної поведінки та персоналу. На інструментальній фазі блоки технології управління людськими ресурсами насичуються конкретними діями, видами діяльності та інструментами. Вибір змісту технологій повинен ґрунтуватися на потребах у використанні технологій управління людськими ресурсами. З іншого боку, технології управління людськими ресурсами слід розробляти залежно від наявних ресурсних обмежень (автоматизоване виконання періодичних кадрових ресурсів). Процедури використання ресурсів, управління ресурсами, кваліфікація спеціалістів з персоналу або їх потреба у вдосконаленні тощо. Порівняння потреб дозволяє визначити основний напрямок технології управління на основі кількості використаних блоків – мінімально можливих змінних, доповнених можливим якісним характером напряму уточнення технології.

Після визначення основного напрямку персональної інженерії блоки визначаються кількістю використаних блоків - лише стандартний блок, стандартний блок та блок живлення, усі три блоки або будь-яка їх комбінація з певною кількістю. На основі визначення кількості використаних блоків та загальної спрямованості технології управління людськими ресурсами уточняється зміст кожного з технологічних блоків у контексті окремих завдань і процедур, потім функції та методи, варіанти дій., уточнюються конкретні завдання та процеси. Інструментальний етап розвитку технологій передбачає детальне вивчення всіх завдань, процесів та підходів управління людськими ресурсами. Проте така тривалість і трудомісткість на етапі розробки технології цілком виправдана під час її використання, якщо є можливість за допомогою готових засобів здійснювати будь-яку складову змісту блоків технологій управління персоналом без додаткові

вкладення часу. і зусилля. На рівні збуту окремі завдання, види діяльності та процеси фактично приписуються темам управління як частина управління персоналом. Для цього тематику конкретизують, впливають – залежно від існуючої організаційної структури управління, існуючого розподілу компетенцій, наявності чи відсутності відповідних структурних класифікацій тощо; конкретизується характер ієрархічних та функціональних зв'язків між суб'єктами впливу - їх підпорядкованість, гетерархічні чи ієрархічні зв'язки, послідовність у здійсненні окремих функцій тощо; Процеси та завдання з управління персоналом розподіляються між впливовими людьми. Результатом фази розподілу є визначення заходів, моменту часу їх виконання (конкретний момент часу, постійний або періодичний) для кожної сфери. За результатами інструментальної фази розвитку технології управління в контексті організаційної поведінки передбачено логічну та змістовну одиницю технології управління, а за результатами фази розподілу – хронологічно та організаційно.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1 Кадрова політика державної фіскальної служби України

Дослідження штатного розкладу Державної фіскальної служби України слід проводити з різних точок зору, а саме кількісного, гендерного, освітнього складу та рівня розвитку й руху працівників.

Шляхом поділу Державної фіскальної служби України 2019 року була поділена на Державну митну службу і Державну податкову службу, але продовжила реалізовувати відповідні повноваження цих служб. [19].

Основним підрозділом у Державній фіскальній службі України, який організовує і координує діяльність щодо кадрового забезпечення, є Департамент кадрової роботи, у складі якого діють:

- управління організації проходження державної служби:
 - відділ аналізу і взаємодії з територіальними органами;
 - відділ кадрового забезпечення апарату ДФСУ.
- управління організації проходження служби в податковій міліції:
 - відділ роботи з особовим складом;
 - відділ інспекції з особового складу;
 - відділ соціальної роботи.
- відділ організації навчання персоналу.
- сектор інформаційного забезпечення роботи з персоналом.

Основними завданнями Департаменту є:

- координація та організація роботи підрозділів по роботі з персоналом органів ДФСУ із реалізації заходів і завдань, визначених законами України, указами та дорученнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, нормативно-правовими актами та розпорядчими документами;

- забезпечення добору і розподілу кадрів системи органів ДФСУ, які відносяться до номенклатури ДФСУ;
- організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників системи органів ДФСУ;
- формування державного замовлення на підготовку фахівців у відповідній сфері;
- аналітична робота в частині розгляду скарг громадян, суб'єктів господарювання, органів державної влади та народних депутатів України з питань правомірності дій посадових осіб територіальних органів ДФСУ та підготовка за їх результатами довідок, висновків, іншої інформації;
- здійснення заходів щодо нормотворчої діяльності з питань проходження служби в органах ДФСУ.

Відділи по роботі з особовим складом створюють загальні умови роботи з персоналом (розробляють системи, програми, положення, процедури), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, здійснюють контроль за їх виконанням. Крім того, на керівників та кадрові служби покладено такі завдання:

- прогнозування поточної і перспективної потреби в кадрах, визначення джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів за напрямками та спеціалізацією;
- планування і регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення, переміщення;
- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання працівників, навчання керівників працювати з підлеглими;
- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних досліджень; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб митного підрозділу;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності . [15].

Робота з персоналом потребує чіткої організації та ефективного правового забезпечення. Основними елементами організаційно-кадрової роботи з особовим складом є: організаційно-штатна робота, підбір, добір, набір та розстановка, профорієнтація, адаптація, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, оцінка, атестація, переведення, ротація, формування резерву, підвищення у посаді, звільнення, робота з ветеранами тощо [27]. Організаційно-штатна робота з особовим складом – це діяльність, яка спрямована на визначення кількісного та якісного складу, оптимальний поділ та ефективне використання наявних працівників ДФСУ . Оцінці кадрів приділяють постійну увагу. Оцінка кадрів дає можливість керівництву скласти загальне системне уявлення про наявний кадровий склад, стан роботи з кадрами, виявити проблеми в цій сфері та реальні шляхи їх розв'язання. Крім щорічної оцінки, основна оцінка кадрів здійснюється шляхом їх атестування. Атестування особового складу проводиться з метою вдосконалення діяльності служби, підвищення ефективності їх роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання, підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників за доручену справу. Атестація та щорічна оцінка виконання державним службовцем покладених на нього завдань та обов'язків проводиться згідно з “Положенням про проведення атестації державних службовців” .

Ротація кадрів – це періодичне переміщення працівників як по вертикалі, так і по горизонталі. Основними завданнями ротації кадрів є: удосконалення кадрового потенціалу з метою створення професійного, дієздатного державного апарату; формування підготовленого кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, особливо там, де місцеві джерела кадрового поповнення обмежені; забезпечення планомірності службової кар'єри для перспективної молоді, формування управлінців нового типу; профілактика та запобігання проявам корупції, іншим правопорушенням серед державних службовців; сприяння

результативній та стабільній діяльності органів виконавчої влади, зниження плінності кадрів. Необхідно зазначити доцільність ротації керівного складу митних органів і недоцільність ротації спеціалістів, яка тільки перешкоджає їх якісній професійній підготовці. [15].

Аналіз управління персоналом показав, що управління особовим складом здійснюється в таких напрямках:

- підбір персоналу на державну службу в митні органи;
- конкурсний відбір кандидатів на певні посади;
- добір кадрів на певні посади;
- оформлення особової справи;
- ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи, з регламентом роботи підрозділів;
- ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи, з Положенням про підрозділи;
- ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи, з посадовою інструкцією;
- адаптація особового складу до нових умов праці;
- підготовка бакалаврів, магістрів, аспірантів, докторантів з профільного напрямку у закладах вищої освіти;
- перепідготовка кадрів з урахуванням напрямів знань, умінь і практичних навичок, необхідних для виконання особових обов'язків;
- підвищення кваліфікації керівників у закладах вищої освіти;
- оцінка рівня знань, умінь та навичок, набутих під час професійного навчання кадрів у закладах вищої освіти;
- проведення атестації кадрів;
- переміщення персоналу із одного в інший або переведення в межах підрозділу; [15].
- переведення працівників на іншу посаду або в інший відділ чи управління ДФСУ;
- звільнення з посади працівників тощо.

2.2 Аналіз концепції управління персоналом та оцінка ефективності діяльності державних службовців фіскальної служби України

Важливою складовою фіскальної політики є забезпечення формування її механізму. Фіскальна політика не є відокремленою частиною економічної сфери країни при виконанні функцій, вона є найважливішою частиною стратегії розвитку країни, яка потрібна для вирішення соціально-економічних, політичних і геополітичних проблем.

Основними чинниками оцінки держслужбовця є:

1. Діяльність і її результати: складність, якість роботи; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; внесок у загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи, розуміння її проблем і виникаючих ситуацій; оперативність дій; комплексність, масштабність, технологічна складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи.

2. Ділові якості працівників: дисциплінованість, акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; уміння долати труднощі, доводити справу до кінця; схильність до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність ухвалювати рішення; уміння оптимізувати діяльність, раціонально використовувати свій час; організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; товариськість, комунікабельність; стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії і ін.

3. Професіоналізм, інтелектуальний розвиток, спроможність до аналізу й узагальнень; володіння теоретичними та спеціальними знаннями, навичками, уміннями; логіка мислення, чіткість мислення; прагнення до пошуку.

4. Моральні якості: працьовитість; принциповість; чесність; відповідальність; сумлінність; обов'язковість; самокритичність; мотиви спонуки до праці.

5. Потенціал, спроможності які потрібні для виконання службових обов'язків: концентрація і перемикання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання;

тривожність; рухливість або врівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та ін.

У керівників чинниками оцінки професійної діяльності додатково є здібності (компетентності): планувати діяльність і ресурси (ставити й коригувати цілі, розподіляти і контролювати ресурси); організовувати роботу підлеглих; управляти в критичних ситуаціях (виявляти і обирати курс дій, виявляти відхилення в роботі підлеглих, своєчасно ухвалювати рішення); лідирувати; працювати з документами (розробляти, погоджувати проекти рішень, контролювати їх виконання, підтримувати документообіг); делегувати повноваження (забезпечувати підлеглих чіткими вказівками, раціонально розподіляти обов'язки, визначати і контролювати терміни виконання, надавати необхідну допомогу); мотивувати (використовувати матеріальні і нематеріальні стимули, враховувати й нейтралізувати чинники, що негативно впливають на мотивацію; надихати своїм прикладом); розвивати підлеглих (допомагати в адаптації, освоєнні нової роботи, організовувати навчання і підвищення кваліфікації); виявляти увагу і пошану до співробітників (підтримувати хороші відносини в колективі, демонструвати увагу до особистих проблем підлеглих); здійснювати комунікації (брати участь в обміні діловою інформацією, забезпечувати и працівників і вищі інстанції необхідними відомостями, підтримувати контакти з громадськістю); взаємодіяти з іншими підрозділами (координувати діяльність, вести переговори, налагоджувати хороші відносини); підтримувати моральні засади (відданість справі організації, прихильність до її цілей, етичні стандарти роботи, готовність брати відповідальність і працювати з повною віддачою сил); володіти здібністю до самонавчання, обізнаністю про професійні досягнення; готовністю бути експертом, здійснювати інновації (шукати нові підходи до розв'язання проблем, проявляти творче ставлення до роботи, долати опір).

Оцінка складності праці службовця відбувається з урахуванням таких чинників: зміст роботи, різноманітність, самостійність, масштаби та складність

керівництва, характер і ступінь відповідальності, співвідношення творчих та стандартних процедур.

Для підвищення ефективності оцінки діяльності службовця необхідно: використовувати кваліфікованих експертів; застосовувати обґрунтовані методики; не впадати в крайнощі (підходити дуже жорстко або дуже м'яко); зближувати і уніфікувати (але не усереднювати) критерії оцінки, створювати її типові форми для всіх співробітників; де можливо, застосовувати і обговорювати письмові звіти; відкрито інформувати колектив про результати.

З погляду оцінки раціональності використання ресурсів, при досягненні або недосягненні запланованих результатів виділяються показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності, а також особові і професійні характеристики (inputs). Крім того, зазвичай в особливу групу виділяють показники, що характеризують процес виконання посадових обов'язків службовцем (processes). Такі показники обумовлюють терміни або нормативи здійснення певного роду дій. І, нарешті, остання група показників результативності діяльності службовців, яку виділяють окремо, це показники впливу (impacts), що характеризують ефект дії службовця на керовану підсистему або певну цільову групу.

РОЗДІЛ III

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1 Напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади

Напрямами вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців наступні :

1) створення умов для його забезпечення, що дає змогу для подальших професійних та освітніх стандартів на засадах компетентного підходу, знаходження нових видів професійних програм підвищення кваліфікації. Визначення замовників підвищення кваліфікації, а також знаходження механізму фінансування навчання і створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами;

2) запровадження дієвої системи, яка буде забезпечувати формування державного замовлення. Розроблення необхідних методичних матеріалів для підвищення потенціалу служб управління персоналом, а також вивчення загальних проблем на державному і регіональному рівнях і оголошення їх результатів;

3) забезпечення обов'язкового та планового навчання для підвищення кваліфікації, керівники органів влади та керівники державної служби повинні нести відповідальність за створення умов навчання, сприяти впровадженню освітніх інновацій, керівні кадри обов'язкового повинні передавати досвіт і знання, для розробки і впровадження.

4) освітні послуги на ринку повинні бути прозорі та доброчесні і забезпечуватись через акредитацію програм підвищення кваліфікації, визначати порядок ліцензування освітньої діяльності, створювати веб-портал управління знаннями, забезпечувати правами службовців для підвищення кваліфікацію за різними видами, формами. Запровадити систему зовнішнього і внутрішнього

моніторингу з оцінювання якості послуг підвищення кваліфікації. Впровадити порядок визначення результатів навчання в Україні та за кордоном;

5) ввести механізм співпраці всіх суб'єктів системи професійного навчання (включаючи інститути громадянського суспільства і програми міжнародної технічної допомоги) і забезпечити їх координацію. Створити координаційну раду, яка буде надавати держслужбовцям освітні послуги, періодично організовувати заходи з обміном досвіду та оприлюднювати доповіді керівника держслужби про систему професійного навчання.

В березні 2018 року було проведено онлайн опитування серед держслужбовців, щоб краще зрозуміти їх погляд на додаткову професійну освіту.

Респонденти цього опитування (отримали більше 800 анкет) представляли: місцеві державні адміністрації — 45,7 %, ЦОВВ і їх територіальні управління — 17 %, інші — 37,3 %.[42].

На запитання «Для виконання функцій державного службовця чи достатньо Вам знань і навичок, які були отримані у ВНЗ?» позитивно відповіли менше 39 % респондентів, тобто більше 61 % відчувають, що отриманих у ВНЗ знань для роботи на посадах державної служби недостатньо.

В той же час необхідним отримати другу вищу освіту в галузі «Публічне управління і адміністрування» вважає тільки 44 %, а 29,5 % вважають, що вона їм не потрібна і ще 26,5 % — їм важко відповісти. [42]

Відповіді на запитання «Що для Вас є існуюче підвищення кваліфікації?» представлені на рис. 2.5.



Рис.2.5. Сприйняття системи підвищення кваліфікації

Джерело: складено авторами на основі [42].

Якщо говорити про задоволеність державних службовців сучасною системою підвищення кваліфікації, то майже третина з опитаних (31 %) не задоволені нею; 55 % — задоволені частково; повністю задоволені — тільки 14 %.[42]

А на запитання «Що Вас не влаштовує в існуючій системі підвищення кваліфікації?» отримано такі відповіді: 30,5 % — неможливість самостійно обирати програми, курси, тренінги; 28,6 % — фінансове забезпечення слухачів (відрядження, проживання); 17,4 % — актуальність матеріалів (занять); 15,1 % — якість надання освітніх послуг; 8,4 % — форми занять і їх розклад. [42].

На рис. 2.6 відображені відповіді на ці два запитання від респондентів місцевих державних адміністрацій, для яких підвищення кваліфікації здійснюють обласні центри підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.



Рис.2.6 Задоволеність підвищенням кваліфікації державних службовців місцевих державних адміністрацій.

Джерело: складено авторами на основі [42].

Для державних службовців місцевих державних адміністрацій майже 40 % не влаштовує фінансове забезпечення слухачів на відрядження і проживання.

Важливо відмітити, що державні службовці вважають за необхідне щороку виділяти на курси з підвищення кваліфікації від 20 до 80 академічних годин.

На думку більшості респондентів (52,3 %), на мотивацію державного службовця щодо підвищення кваліфікації має впливати «власне усвідомлення саморозвитку», ще 23,8 % вважають, що це не виплата стимулюючих надбавок; 10,7

% — не допуск до конкурсу на вищу посаду; 8,2 % — не присвоєння чергового рангу; 5 % — звільнення з державної служби. [42].

За власні кошти підвищувати кваліфікацію, самостійно обираючи курси і тренінги, погодились би тільки 30 % опитаних. А от до ідеї фінансового освітнього сертифікату, який державний службовець міг би використовувати для підвищення кваліфікації в самостійно обраних ним освітніх закладах, позитивно відносяться 67 % респондентів (29,5 % — «важко відповісти», «негативно» — 3,5 %).

До заочно-дистанційної форми підвищення кваліфікації позитивно відносяться 61,3 % респондентів («важко відповісти» — 25,3 %, «негативно» — 13,4 %), а до такої форми, як наставництво — 52,3 % («важко відповісти» — 37,2 %, «негативно» — 10,4 %).

Доречним проведення щорічного конкурсу «Кращий державний службовець» як форми підвищення кваліфікації вважають тільки 40,4 % респондентів, недоречним — 39,7 %, а ще 19,9 % вважають, що він має бути скасований (державні службовці місцевих адміністрацій недоречним цей конкурс вважають 39 %, а ще 27 % виступають за його скасування). [42].

Система підвищення кваліфікації державних службовців покращуються за напрямками:

- зміна співвідношення теоретичного і практичного матеріалів як 50:50;
- занесення результатів підвищення кваліфікації до системи оцінки освітнього рівня, як складової комплексної оцінки державного службовця;
- дозвіл державним службовцям самостійно визначати, які питань вибирати для підвищення кваліфікації;
- вирішення фінансового питання за принципом «гроші ходять за слухачем» або запровадження освітнього сертифіката.

3.2 Розроблення системи заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади

Для підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться на спеціальних курсах, семінарах, тренінгах, стажуваннях та у навчанні, а також у підготовці, перепідготовці та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством.

Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень професійної компетентності шляхом професійного навчання.

Таблиця 1.4

Характеристика видів професійного навчання державних службовців :

Вид навчання	Характеристика виду навчання
Професійна підготовка кадрів	Набуття знань, умінь, навичок та навчання прийомам спілкування, спрямованим на виконання певних організаційних завдань. Підготовка вважається закінченою, якщо в її результаті отримано певний освітньо-кваліфікаційний рівень для здійснення конкретної професійної діяльності.
Професійна початкова підготовка	Розвиток знань, умінь, навичок і прийомів спілкування як фундаменту для подальшої професійної підготовки.(приклад, бакалавр)
Професійна спеціалізована підготовка	отримання специфічного професійного освітньо-кваліфікаційного рівня, поглиблення знань і здібностей з метою оволодіння певною професією (наприклад, спеціаліст, магістр)
Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	Розширення та оновлення знань, умінь, навичок і прийомів спілкування, з метою приведення їх у відповідність із сучасними вимогами публічного управління, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на публічній службі.
Удосконалення професійних знань і здібностей	Приведення знань і здібностей у відповідність з вимогами часу, їх актуалізація й поглиблення.

	Навчаються державні службовці з досвідом практичної роботи (ротація, горизонтальна мобільність)
Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до виконання якісно вищих завдань. Навчаються керівники та службовці (ротація, вертикальна мобільність).

Джерело: складено автором за даними [40, стр 110].

Види підвищення кваліфікації державних службовців:

- навчання за професійними програмами, підвищення кваліфікації державних службовців;
- систематичне самостійне навчання;
- тематичні семінари, тематичні короткотермінові семінари;
- стажування в органах, для яких діє Закон України “Про державну службу”, а також за кордоном.

Для оновлення і вдосконалення вмінь і знань потрібно підвищувати кваліфікацію, для виконання завдань які ставляться перед державним службовцем.

Системно покращувати умови і підвищувати вимоги до державних службовців, за допомогою додаткової освіти та підвищення кваліфікації. Державним службовцям надавати відпустки для проходження стажування не тільки в Україні, а і за її межами, щоб закріпити знання на практиці. Вдосконалити системи проходження державної служби, яка має передбачати вступ на державну службу та кар’єрне зростання державного службовця відповідно до його професійності, інших особистих, ділових, морально-етичних якостей, практичних навичок, які необхідні для роботи на певній посаді.

Проводити навчальні курси для кадрових резервів, які будуть приймати участь у конкурсі на вакантні посади, проводити оцінювальні роботи державних службовців відкрито. Найкращі результати атестації, оцінювань повинні використовуватись при прийнятті рішень просуванню по службі і присвоєння чергового рангу державного службовця.

Для підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади розроблено систему заходів :

- створення команди, як єдиного організму, яка зосереджена на досягненні цілей ;
- розвиток інституційної спроможності для забезпечення формування та реалізації чітких завдань та показників ефективності;
- взаємодопомога та комунікація до ключових процесів управління персоналом з метою інформування, мотивування та залучення до вдосконалення системи управління персоналом;
- впровадження стимулів та мотивації до змін системи управління персоналом як рушійної складової для планування діяльності;
- удосконалення інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення підтримки їх виконання.

Основні пріоритети на виході:

- формування комфортної корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації;
- підвищення рівня мотивації персоналу, а також вдосконалення системи планування кар'єрного росту працівників і реформування системи державних службовців;
- підвищення якості роботодавця завдяки використанню сучасних підходів та розвитку системи стажування;
- забезпечення інституційного розвитку через запровадження ефективного розподілу функцій між структурними підрозділами, впровадження новітніх ІТ-рішень у системі управління людськими ресурсами, створення системи оцінки компетенцій працівників.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі були вирішені такі завдання :

- досліджено інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади
- визначені технології управління персоналом в органах державної влади
- охарактеризовано кадрову політику державної фіскальної служби України
- проаналізовано концепції управління персоналом та зроблено оцінку ефективності діяльності державних службовців фіскальної служби України
- розроблено систему заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади
- окреслено напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади

Управління є одним з найважливіших економічних важелів у підвищенні ефективності виробництва. Головна функція управління - це зовнішній прояв його внутрішнього змісту. Щільно пов'язані функції менеджменту з дією об'єктивних економічних законів. Оскільки останні в кінцевому рахунку визначають роль менеджменту в економічному житті.

Для досягнення результату у формуванні кадрового забезпечення системи державної служби кадрова політика має бути:

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що враховує потреби суспільства в кадрах, вирішення стратегічних завдань, спрямовану на відновлення та розвиток країни, залучення до служби кваліфікованих підготовлених осіб, ініціативних з сучасними творчими спрямуваннями та мотиваціями;
- багатогранною, яка поднює цілі, принципи, форми і методи роботи з кадрами, враховуючи різноманітні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні тощо);

- цілою для всієї України, яка ураховую вимоги центрального і регіонального рівнів, і охоплює весь кадровий корпус усі кадрові процеси при використанні різноманітних механізмів державного впливу на них;
- перспективною, що має запобіжний і випереджаючий характер враховує соціальний прогрес, зміни в характері праці та управлінських процесах;
- демократичною до соціальної бази та механізмів вирішення кадрових проблем;
- духовно-моральною, направленою на формування в кожному державному службовці людяності, чесності, впевненості у правоті та громадянської відповідальності за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою, здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Оновлені знання та вміння професійних фахівців – це інвестиції в майбутнє України і система підвищення кваліфікації забезпечує становлення інтелектуального потенціалу державних службовців. Удосконалення складу службовців передбачає залучення на державну службу обдарованої і талановитої молоді, фахівців, які мають неординарні підходи до управлінської роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус В.Т., Бригінець О.О. Правове регулювання фінансової безпеки України : монографія. Ірпінь: Університет ДФСУ, 2020. 428 с.
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
3. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу : університет митної справи та фінансів , 2018. 2 стр. – URL: <http://www.molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/69.pdf>.
4. Єрошкіна О.О. Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів / О.О. Єрошкіна // Розвиток фінансових ринків та інститутів в умовах міжнародної інтеграції: Матеріали між нар. наук.- практ. конф. (Полтава 19-20 лютого 2017 р.): Тези доп.: У 2 ч. – Ч. II / Відп. ред. Р.В. Шинкаренко. – Полтава: Полт НТУ, 2017.–С. 40- 42.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ: 2017. Стр 2-7. – URL: <https://docplayer.net/71478040-Rozrobka-tehnologiyi-upravlinnya-personalom-pidpriemstva.html>.
6. Закон України «Про міжнародні договори» // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 50. – Ст. 540.
7. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 47. – Ст. 251.
8. Закон України «Про правонаступництво України» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 46. – Ст. 617.
9. Національне агентство з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>.
10. Кадровий менеджмент : навч. посіб. за ред.: З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

- 11.Звіт про виконання Плану роботи Міністерства доходів і зборів України на I квартал 2017 р., розділ 13. – URL: http://kyiv.sfs.gov.ua/data/material/000/250/329750/Zv_t_pro_vikonannya_planu_za_2017_1.doc.
- 12.Звіт про виконання Плану роботи Міністерства доходів і зборів України на II квартал 2018 р., розділ 13. – URL: [Звіт_ECY_2018_KMY.pdf](#).
- 13.Конвенція про взаємну адміністративну допомогу в податкових справах // Офіційний вісник України. – 2018. – № 8. – Ст. 335.
- 14.Земельний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 3–4. – Ст. 27. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
- 15.Управління персоналом в митних органах державної фіскальної служби . – URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23509/1/%D0%9C%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf>.
- 16.Корнієнко Т. Н. Місцеві податки і збори в Податковому кодексі України — шлях до зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів / Т. Н. Корнієнко, С. А. Корнієнко: Економічні науки. — 2017. — № 1 (25). — С. 111–115.
- 17.Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – № 13–14, № 15–16, № 17. – Ст. 112. 17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» // Офіційний вісник України. – 2003. – № 37. – Ст. 1995.
- 18.Герман О. В. Адміністративно-правовий забезпечення взаємодії суб'єктів протидії порушенням бюджетного законодавства.: Львів,2021. С 105-115.
- 19.Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text>.
- 20.Закон про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів // Відомості Верховної Ради України. –2021. –№ 5600, дата реєстрації 30.11.2021р. – URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/217099.html>.

21. Закон України про надання публічних послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні № 1871, дата реєстрації 05.11.2021 р. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text>.
22. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про перелік офшорних зон» // Офіційний вісник України. – 2011. – № 14. – Ст. 592. – URL: http://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2017/02/zbirka_npa.pdf.
23. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційних систем електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» // Офіційний вісник України. – 2012. – № 67. – Ст. 2753. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2012-%D1%80#Text>.
24. Стаття 10. Місцеві податки та збори / Юрисконсульт: консультаційно-правовий портал. – [URL] – Режим доступу: <http://legalexpert.in.ua/komkodeks/nk/84-nk/2220-10.html>.
25. Стратегія партнерства з Україною на 2017–2021 роки. Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація. – Представництво Світового банку в Україні, білорусі та Молдові. Регіон Європи та Центральної Азії. Міжнародна фінансова корпорація, Регіон Центральної та Східної Європи.: 20 січня 2017 року.
26. Цимбалюк І. О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави: кол. Монографія / за заг. ред. О. В. Кендюхова. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія: в 2 т. Донецьк: ДВНЗ “ДонНТ”, 2013. Т. 2. 392 с.
27. Звіти про виконання бюджету 2016-2019 рр. – [URL]-Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2018/>.
28. Скаун О. Ф. Теорія держави: права: підручник. Харків: Ескада, 2015. С. 248.
29. Соколовська А. М. Податкова система держави : теорія і практика становлення. Київ: Знання-Прес, 2018. С. 13. –URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=451&num=8.

30. Бех Г. В., Дмитрик О. О., Кобильнік Д. А. та ін. Податкове право: навч. Посібник. Київ: Юрінком Інтер, 2020. С. 37–39.
31. Общетеоретическая юриспруденция: учебный курс: учебник / под ред. Ю.Н. Оборотова. Одесса: Фенікс, 2015. С. 295.
32. Конституція України: Закон України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1996. № 30. Ст. 141.
33. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України, 2015. № 15–16. № 17. С. 556.- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
34. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України, 2015. № 44–45; № 46–47; № 48. С. 1858. (зі змінами).
35. Висновок Головного науково-експертного управління від 02.07. 2012 р. до Законопроекту № 10558-1, зареєстрованого в Верховній Раді України 08.06.2012р. -URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/download/817/797>.
36. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» // Відомості Верховної Ради України. – 2020. – № 466, дата реєстрації: 16 січня 2020 р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text>.
37. Пресслужба Державної фіскальної служби України від 29.04.2016. – URL: <http://www.sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/247183.html>.
38. Державне управління: удосконалення та розвиток № 4, 2010 2016. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=129>.
39. Сеник І.В. Праця України 2019 році: статистичний збірник :Київ.2020.с267.– URL:http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/08/zb_Pracia2019.pdf.

- 40.С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Управління персоналом в органах державної влади: навч.посіб. Дніпро : Грані, 2019. 168с.
- 41.Оцінка ефективності фіскальної функції в концепції розвитку митної політики України. URL: <https://www.ndifp.com/1450/>.
- 42.Зелінський. С. Підвищення кваліфікації. — URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/may/issue-5/article-36510.html>

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Студента (ки) 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Зубчика
Андрія
Олександровича

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

(підпис гаранта)

Київ 2021

Структура та зміст реферату випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 42 найменувань. Матеріали роботи містять 8 рисунків та 4 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 47 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 32 сторінок.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- досліджено інституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади
- визначені технології управління персоналом в органах державної влади
- охарактеризовано кадрову політику державної фіскальної служби України
- проаналізовано концепції управління персоналом та зроблено оцінку ефективності діяльності державних службовців фіскальної служби України
- розроблено систему заходів підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади
- окреслено напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом органів державної влади.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління персоналом в органах державної влади.

У роботі використано такі метод дослідження: абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичних засад управління персоналом в органах державної влади.

У першому розділі розглянуто формування системи управління в органах державної влади , досліджено розвиток керування персоналом та технології управління в органах державної влади .

У другому розділі розглянута та досліджена кадрова політика Фіскальної служби України , проведено аналіз управління та оцінку ефективності діяльності державних службовців .

У третьому розділі наведено напрями удосконалення і підвищення якості персоналу. Розроблено систему заходів для підвищення ефективності управління персоналу в органах державної влади.

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі на матеріалах Фіскальної служби України було досліджено та проаналізовано роботу управління персоналом в органах державної влади. В роботі було вирішено ряд завдань таких як : теоретико-методологічні засади діяльності по управлінню персоналу, оцінка системи управління персоналом в органах державної влади, а також сучасні тенденції управління персоналом. Було наведено напрями вдосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади. Розроблено систему заходів для покращення ефективності управління персоналу .

Ключові слова: управління персоналом,, службовці, посада, оцінка, підвищення кваліфікації, навчання.

SUMMARY

In the final qualifying work on the materials of the Fiscal Service of Ukraine was investigated and analyzed the work of personnel management in public authorities. The paper solved a number of tasks such as: theoretical and methodological principles of personnel management, evaluation of the personnel management system in public authorities, as well as current trends in personnel management. The directions of improvement and advanced training of the personnel in the state authorities were given. A system of measures to improve the efficiency of personnel management has been developed.

Key words: personnel management, employees, position, assessment, advanced training, training.



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ
Остапенко Анатолій Дмитрович

01008, м. Київ, вул. Грушевського, 5, ел. пошта, ostapenko@rada.gov.ua, тел.: (044) 255-43-38

Рецензія

на випускню кваліфікаційну роботу
 студента Зубчик Андрія Олександровича
 2 курсу 5м групи заочної форми навчання
 спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
 на тему « Управління персоналом в органах державної влади»

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для сфери державного управління персоналом.

У роботі розкрито теоретичні основи управління персоналом в органах державної влади, проаналізовано сучасні технології управління персоналом, а також розроблено напрями удосконалення і підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел.

Студент продемонстрував достатній рівень володіння теоретичним матеріалом. Зміст і рівень виконання роботи свідчить про високу підготовку. В цілому робота виконана на високому рівні та заслуговує позитивної оцінки, а її автор Зубчик Андрій Олександрович, заслуговує на присвоєння ступеня магістр зі спеціальності 281« Публічне управління та адміністрування».

Народний депутат України
Голова підкомітету з питань
соціального захисту прав ветеранів
Комітету Верховної Ради України
з питань соціальної політики



захисту прав ветеранів
 САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

Підписувач: Остапенко Анатолій Дмитрович
 Сертифікат: 58E2D9E7F900307B04000000ED183100F87A8F00
 Дійсний до: 29.01.2023 0:00:00

А. Остапенко

Апарат Верховної Ради України
 № 425д9/15-2021/380733 від 07.12.2021



749759

Згода

Я, Зубчик Андрій Олександрович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: "Управління персоналом в органах державної влади" несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 9 » листопада 2021 року


Підпис

(Зубчик А.О.)

Прізвище, ініціали

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Зубчик Андрій Олександрович, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Управління персоналом в органах державної влади» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

« 9 » листопада 2021 року

Азгм (підпис)