

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування**

**073 - Менеджмент**

Форма  
навчання:

очна (денна)

---

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему

«Управління кадровим резервом»

---

*(назва теми)*

здобувача

Матвійчука Данила Олеговича

---

*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник:

Доктор економічних наук, професор, Макара Оксана

---

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)*

Василівна

---

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

---

*(підпис)*

**Київ 2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи (гарант)

Завідувач кафедри

освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

О.І. Кравчук

2022 р.

2022 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти : Матвійчуку Данилу Олеговичу**

**форми навчання : очна (денна)**

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:**

**Управління кадровим резервом**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_»\_\_\_\_\_2022 р.**

**№ \_\_\_\_\_**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Державної  
фіскальної служби України**

**Розділ 1.** Теоретичні положення до формування системи управління Кадровим резервом.

**Розділ 2.** Стан та особливості розвитку кадрового резерву у Державній фіскальній службі України.

**Розділ 3.** Шляхи удосконалення кадрового резерву в Державній фіскальній службі України.

**Об'єктом дослідження** є процес управління кадровим резервом ДФСУ.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління кадровим резервом ДФСУ.

**Головною метою роботи** є дослідження особливостей управління кадровим резервом як фактору забезпечення ділової активності суб'єкта господарювання.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1:** Здійснити критичне узагальнення теоретичних положень щодо управління кадровим резервом:

1. розкрити сутність, визначити складові та аргументувати значення управління кадровим резервом;
2. визначити особливості кадрового забезпечення;
3. визначити системний підхід в методології формування кадрового резерву.

**У Розділі 2:** Здійснити аналіз стану та особливості розвитку кадрового резерву в Державній фіскальній службі України:

- провести аналіз сучасного стану кадрового резерву в Державній фіскальній службі України;
- визначити особливості реалізації кадрової політики на прикладі ДФС України;
- дослідити формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрового резерву підприємства.

**У Розділі 3:** Аргументувати шляхи вдосконалення управління кадровим резервом в Державній фіскальній службі України.

**Завдання підготував науковий керівник:**

/ Макара О. В.

\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

/ Матвійчук Д. О.

\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

## Реферат

### Управління кадровим резервом

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні положення до формування системи управління кадровим резервом та розкриває сутність, складові та значення управління кадровим резервом; другий розділ розкриває стан та особливості розвитку кадрового резерву у Державній фіскальній службі України; третій – рекомендаційний, у ньому наведено шляхи удосконалення кадрового резерву в Державній фіскальній службі України.

Обсяг роботи – 86 аркуші, включаючи список використаних джерел. У роботі є 6 таблиць та 11 рисунків. Під час написання використано 46 джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес управління кадровим резервом ДФСУ.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління кадровим резервом ДФСУ.

**Головною метою роботи** є дослідження особливостей управління кадровим резервом як фактору забезпечення ділової активності суб'єкта господарювання.

Із поставленої мети випливають наступні **завдання**:

- дослідити сутнісну характеристику управління персоналом;
- розглянути особливості кадрового забезпечення;
- вивчити системний підхід в методології формування кадрового резерву;
- здійснити аналіз сучасного стану кадрового резерву ДФС України;
- визначити особливості реалізації кадрової політики на прикладі ДФС України;
- розглянути формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрового резерву підприємства;
- визначити стратегічні альтернативи розвитку персоналу;

- вивчити запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу;
- запропонувати механізми удосконалення управління кадровим резервом у ДФС України.

**Методологічною основою роботи** є дослідження систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ДФСУ); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи удосконалення процесу управління кадровим резервом.

**Практичне значення** одержаних результатів, одержаних результатів зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом у ДФС України.

**В і д г у к**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент персоналу»

Матвійчук Д.О.

*(прізвище, ініціали)*

на тему \_\_\_\_\_ Управління кадровим резервом \_\_\_\_\_

*(назва теми)*

**1. Актуальність теми:**

Сучасні економічні процеси зумовлюють необхідність підвищувати рівень розвитку інтелектуального потенціалу працівників підприємства, який водночас буде інтенсивно інтегруватись у нові виробничі процеси. Запорукою раціональної ротації кадрів є формування кадрового резерву, що дасть змогу підготувати кандидатів на вакантні посади. Тому виникає потреба розроблення та впровадження механізмів управління кадровим резервом. Це обумовлює доцільність дослідження питань розробки і впровадження ефективних заходів, які допоможуть ефективно формувати кадровий резерв.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання із зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КБР.
- 2-ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 4-х років, а саме: сильних та слабких сторін менеджменту персоналу досліджуваної організації, визначення стану кадрового резерву в ній за останні 4 роки.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблемних моментів. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

**3. Наявність самостійних розробок автора**

Проведено та описано аналітичний огляд автора наукових надбань вітчизняних теоретиків та практиків в галузі менеджменту персоналу (сформовані власні судження автора, узагальнення аналізу у вигляді розроблених автором таблиць та рисунків) щодо теми КБР, визначені проблеми, їх причини та запропоновані відповідні заходи щодо їх усунення.

#### **4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

- Теоретичні висновки дають розуміння чіткого аналітичного погляду автора на досліджувану тему, узагальнюють та систематизують наукові надбання вітчизняних теоретиків та практиків в галузі менеджменту персоналу щодо теми КБР.
- Запропонована система заходів вдосконалення управління кадровим резервом дозволить ліквідувати негативний вплив проблемних аспектів управлінської діяльності досліджуваної організації та інших організацій державного сектору.

#### **5. Наявність недоліків:**

- Недостатньо використано репрезентативний масив сучасних класичних та полемічних зарубіжних літературних джерел.
- Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовано (або не обґрунтовано) кількісними розрахунками витрат, економічної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

#### **6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 50**

Науковий керівник доктор економічних наук, професор

*(посада, учене звання, науковий ступінь)*

Макара О.В.

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

“ ”

2022

р

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом.....	6
1.2. Особливості кадрового забезпечення.....	14
1.3. Системний підхід в методології формування кадрового резерву.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В ДФС УКРАЇНИ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Аналіз сучасного стану кадрового резерву ДФС України.....	30
2.2. Особливості реалізації кадрової політики на прикладі ДФС України..	37
2.3. Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрового резерву підприємства.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ДФС УКРАЇНИ.....</b>	<b>54</b>
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу.....	54
3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу.....	64
3.2. Механізми удосконалення управління кадровим резервом у ДФС України.....	71
<b>ВИСНОВОК.....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>80</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічність інтеграційних процесів, що супроводжують діяльність сучасних бізнес-суб'єктів, характеризуються розширенням норм та установ до виробничої, інформаційної, науково-технічної та економічної господарських систем. У такій ситуації підприємства вимагають від своїх співробітників, окрім наявності простих професійно-кваліфікаційних навичок, присутності індивідуальних якісних характеристик, за допомогою яких персонал спроможний оперативно реагувати та адаптуватися під мінливі явища і процеси. Сучасні глобалізаційні умови потребують мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні.

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, які висуваються посадою того чи іншого рангу, які зазнали відбору і пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здібних до просування співробітників - одним з найважливіших напрямів в роботі з резервом є організація підготовки їх до посади. В процесі подальшої зміни механізму управління виробництвом закономірно підвищуються вимоги до професійної підготовки сучасного керівника.

Ефективність управління тісно пов'язана з організацією професійної діяльності, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, а також науково-методичним забезпеченням їх функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, що стосуються проблем визначення управління кадровим резервом, сутності персоналу, його оцінці, окремим аспектам управління кадровим резервом присвячено публікації як вітчизняних науковців, так і зарубіжних. Серед таких учених можна виділити І.

Ансоффа, М. Армстронга, А. Ткаченко, В. Маслова та ін., дослідження яких зосереджені на стратегічному управлінні персоналом. Водночас питання професійного розвитку працівників окреслені у працях А. Томпсона, Дж. Стрікланда, І. Грузіна, С. Шекшні, Г. Друкера, П. Ніксона та ін. При цьому деякі проблеми, пов'язані з управлінням персоналу як джерела забезпечення ділової активності підприємств, досі залишаються не розкритими.

**Головною метою роботи** є дослідження особливостей управління кадровим резервом як фактору забезпечення ділової активності суб'єкта господарювання.

Із поставленої мети випливають наступні **завдання**:

- дослідити сутнісну характеристику управління персоналом;
- розглянути особливості кадрового забезпечення;
- вивчити системний підхід в методології формування кадрового резерву;
- здійснити аналіз сучасного стану кадрового резерву ДФС України;
- визначити особливості реалізації кадрової політики на прикладі ДФС України;
- розглянути формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрового резерву підприємства;
- визначити стратегічні альтернативи розвитку персоналу;
- вивчити запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу;
- запропонувати механізми удосконалення управління кадровим резервом у ДФС України.

**Об'єктом дослідження** є процес управління кадровим резервом ДФСУ.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління кадровим резервом ДФСУ.

**Методологічною основою роботи** є дослідження систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний

(визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ДФСУ); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи удосконалення процесу управління кадровим резервом.

**Практичне значення** одержаних результатів, одержаних результатів зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення процесу управління кадровим резервом у ДФС України.

При написанні дипломної роботи були використані навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, матеріали періодичних видань, дані статистичних збірок та звітності ДФС України, за 2019-2021 роки.

Робота складається із трьох розділів, містить таблиці, рисунки, висновки та список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

### 1.1. Сутнісна характеристика управління персоналом

Стратегічне управління підприємством розглядає середовище підприємства як сукупність трьох середовищ: макросередовища, а також найближчого оточення та внутрішнього середовища організації. Дослідження соціальної складової макросередовища прагне зрозуміти вплив цих соціальних явищ і процесів на бізнес: ставлення людей до праці та якості життя, існуючі звичаї та переконання, колективні людські цінності, структура населення, зростання населення, освіта, мобільність. тощо [2].

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом підприємства є те, що процес удосконалення повинен здійснюватися з трьох сторін: суб'єкта, процесу та об'єкта. Процес удосконалення – це перетворення від існуючого стану до цільового під впливом впровадження низки заходів, які підвищують інтелектуальний і професійний рівень працівників, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства [3].

Удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у трансформації корпоративної та організаційної культури, трансформації принципової системи, ідеологічної системи, трансформації методу управління, трансформації ділового етикету та трансформації персоналу. духовно-морально-ціннісної системи.

Ще одним аспектом ефективного управління людськими ресурсами є правильна система мотивації праці. Варто зазначити, що мотивація праці є основним засобом підвищення продуктивності працівників, тобто мотивації підприємств до більш ефективної діяльності. Зауважимо, що поняття «мотивація» багатогранне і має багато визначень, тому вчені мають багато різних поглядів на природу цих категорій, у тому числі відомий американський експерт з менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні

певних дій, він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації"[4].

Проте М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію не що інше, як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і мети поставленої організацією [5]. Спираючись на погляди науковців щодо особливостей мотивації праці, слід виділити дві основні форми мотивування працівників до трудової діяльності, а саме: моральну і матеріальну (рис. 1.1).

Рис. 1.1 – Система мотивації праці та шляхи її реалізації

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ	
МОРАЛЬНА	МАТЕРІАЛЬНА
Нагородження за високі досягнення	Покращення умов праці
Оприлюднення рейтингів робітників за результатами праці	Забезпечення лікування та профілактики за кошти підприємства
Занесення подяки до трудової книжки	Страхування робітників
Дошки пошани з фото робітників, які досягли високих результатів роботи	Виплати премії, підвищення заробітної плати, пільги
	Участь в акціонерному капіталі підприємства

*Джерело: розроблено автором за даними [11]*

Слід зазначити, що мотивація праці відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та покращенні командної роботи, тому правильна форма та засоби мотивації праці сприятимуть підвищенню прибутковості та сталому економічному розвитку.

Важливим аспектом стимулювання трудової діяльності фірми є її економічна життєздатність, тобто темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання ресурсів, що використовуються для мотивації працівників до праці. Зауважимо, що ефективний керівник повинен завжди піклуватися про співробітників і мотивувати їх до роботи, не тільки винагородами і бонусами, потрібно використовувати такі мотиваційні інструменти: прохання,

пропозиція, пропозиція, примус, психологічна покора колективу, покарання, критика, догана, наказувати, вказувати, наставляти. Необхідно розвивати у кожного працівника почуття власності, дозволяючи людям брати участь у роботі відповідно до своїх можливостей [6].

Метою управління персоналом має бути стимулювання розвитку здібностей працівників до виконання більш інтенсивної та продуктивної роботи. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати їм проявити свої здібності, формувати навколо себе групу одностайних. В останні роки питання ефективності управління персоналом досліджується багатьма вченими.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: «Вважається, що ефективна робота означає досягнення чудових результатів з меншою кількістю праці, часу та грошей. Однак ми вважаємо, що визнання того, що система управління людьми є ефективною, вимагає створення механізмів управління, оцінки та контролю, пов'язаних з цілями організації, які дозволять визначити справжню картину організації управління людьми, виявити слабкі сторони та надати набір покращень» [7].

Рекомендується використовувати такі показники, як просування по службі, професіоналізм, кваліфікація, гендерні особливості, медико-психологічні параметри, задоволеність роботою, мобільність, продуктивність, інноваційність тощо для визначення ефективності управління персоналом на основі постійного збору та аналізу співробітників. інформації. [8].

Такий моніторинг має здійснюватися на всіх етапах управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління, і його результати можуть спонукати керівників вносити необхідні корективи в управління. При цьому забезпечує безперервний зворотній зв'язок щодо функціонування організації.

Також Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов рекомендують визначати ефективність управління персоналом таким чином для того, щоб:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити як-небудь діяльність;
- визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;
- допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми [7].

Визначення ефективності управління людьми може стати потужним важелем підвищення ефективності загального процесу управління. Для цього вам потрібно знати, як він повинен працювати і як він пов'язаний з іншими фазами циклу управління.

Сьогодні, як зазначалося раніше, не існує єдиного способу вимірювання ефективності управління людьми. Складність полягає в тому що, в трудовій діяльності персоналу і керівників процеси тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організацій.

Аналіз наукових концепцій дозволив виділити три методи оцінки ефективності управління людськими ресурсами. Перший спосіб полягає в тому, що працівники організації є колективними соціальними працівниками, які безпосередньо впливають на виробництво, тому кінцевий результат виробництва повинен бути показником ефективності працівників. Кількісні значення кінцевих результатів діяльності організації за конкретний період (рік, квартал, місяць) як такі показники; прибуток підприємства; собівартість; рентабельність; обсяг продажів. Кількість послуг та продукції; обсяг послуг; дохід підприємства; якість продукції та послуг; термін окупності капітальних витрат.

Прихильники другого підходу стверджують, що показники повинні відображати ефективність, якість і складність живої праці або труд. діяльності. Тому виробничо-управлінський персонал оцінює розподіл показників: продуктивність праці; темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати; загальний фонд оплати праці; трудомісткість; коефіцієнт трудомісткості праці;

загальна чисельність працівників тощо. Ці показники всебічно відображають ефективність праці працівників і слугують основою для вибору критеріїв оцінки.

Але вони не характеризують організаційний рівень та соціальну ефективність персоналу, які також впливають на кінцевий результат виробництва, який безпосередньо пов'язаний з персоналом підприємства. Прихильники третього підходу стверджують, що ефективність співробітників значною мірою залежить від організації їхньої праці, мотивації праці, психосоціального клімату в колективі, а також від форми та методу роботи з працівниками. Стандартними показниками ефективності працівників є: плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, рівень трудової та адміністративної дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення між працівниками, використання робочого часу, соціальна структура працівників, ступінь порушення трудової дисципліни. Уніфікованість; витрати на одного працівника; адміністративні витрати; рівень накладних витрат; психосоціальний клімат у колективі.

Склад таких показників всебічно відображає організаційну та соціальну ефективність персоналу, деякі показники є більш складними, і бізнес-інформацію необхідно збирати на основі конкретних соціологічних досліджень. Визначення ефективності управління персоналом потребує поєднання кінцевих результатів: продуктивності та організації роботи персоналу як соціальної системи.

Склад таких показників всебічно відображає організаційну та соціальну ефективність працівників, деякі показники є більш складними і вимагають збору ділової інформації на основі конкретних соціологічних досліджень. Визначення ефективності управління людьми вимагає поєднання кінцевих результатів, продуктивності та якості праці та значення людських ресурсів як соціальної системи.

Внутрішня психологічна атмосфера – це реальний інтерактивний стан людей як учасників спільної діяльності. Характеризується задоволеністю співробітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, емоціями, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні та самостійності, дисципліною, групами та посадами, якістю інформації. Багато в



чому хороша атмосфера в компанії залежить від того, наскільки люди сумісні. Психологічний стан колективу характеризується задоволеністю членів команди своїм становищем.

На це впливає характер і зміст роботи, ставлення до неї людей, престиж, розмір винагород, перспективи зростання, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому стан душі команди залежить від здатності її членів підкорятися її законам і дотримуватися встановлених вимог і процедур. [9].

Умови, що забезпечують психосоціальну сумісність, а саме:

- згодженість індивідуальних компетенцій кожної структури та змісту її діяльності, щоб забезпечити її нормальний хід і не заздрити успіхам інших;
- моральна близькість, що поклало основу для виникнення взаємної довіри між людьми;
- мотивація діяльності та однорідність індивідуальних прагнень членів групи;
- можливість по-справжньому доповнити та органічно поєднати здібності кожної особистості в єдиному процесі праці та творчості;
- Розумний розподіл функцій серед членів команди, жоден з яких не може досягти успіху за рахунок іншого [10].

Існують дві основні концепції, які є основою для визначення ефективності управління людьми. Перша точка зору полягає в тому, що ефективність управління персоналом оцінюється за органічною єдністю управління та виробництва, але не визначається внесок фактичного управління персоналом в ефективність виробництва. Друга концепція акцентує увагу на визначенні внеску управління людьми в ефективність виробничого процесу.

Визначення цього внеску є надзвичайно складним завданням, оскільки відповідних показників звітності ще не існує. Тому більшість методів оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого методу. Замість того, щоб оцінювати внесок управління персоналом у продуктивність, оцінюють його якісний вплив на продуктивність. Зведений показник (ефективність) перекладається на багато інших індикаторів нижчого рівня, що показують

ефективність єдиної системи чи підсистеми управління людьми (відбір, навчання тощо). [11].

Потрібно звернути більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві. Необхідно сформулювати та сформулювати правила та положення на рівні підприємства, щоб стимулювати працівників пропонувати нові концепції роботи. Слід розуміти, що створення ефективного механізму стимулювання є надзвичайно складним завданням, оскільки потреб і засобів їх задоволення людини багато. Ті мотиватори, які працюють для деяких людей у цій ситуації, можуть взагалі не працювати в інших ситуаціях. Ось чому не існує універсальної системи мотивації [10].

Кожна компанія повинна розробити власну систему заохочення, або адаптувати прийнятну систему стимулювання, так би мовити, під себе. Роль і мета управління тісно пов'язані. Роль лідера на посаді — це певний набір кодексів поведінки, ступінь його впливу та ступінь участі в цілеспрямованій діяльності. Управління людьми є ефективним до тих пір, поки співробітники організації успішно використовують свій потенціал для досягнення цілей, тобто міру, в якій ці цілі досягнуті. Затвердження цього положення як припущення недоторканності є найважливішою умовою створення ефективною системи управління.

Система стимулювання працівників повинна базуватися на всебічних дослідженнях та врахуванні потреб працівників. Розвиток талантів є необхідною умовою нормального функціонування будь-якого бізнесу, особливо в умовах зміни вимог до професійних знань у контексті сучасного технічного прогресу. Розвиток персоналу має відбуватися постійно, включаючи професійну підготовку та перепідготовку. Одним з основних напрямків розвитку персоналу підприємства є взаємопов'язаний процес підвищення конкурентоспроможності працівників організації та розвитку особистісних здібностей.

Розвиток співробітників сприяє вдосконаленню навичок, умінь і знань працівника, підвищенню його інтелектуального, духовного та професійного рівня – усе це робить працівника більш конкурентоспроможним на ринку праці. Однією з причин нехтування розвитком співробітників є те, що навчання всередині

компанії вимагає власних ресурсів, яких компанії не вистачає. Іншою причиною відсутності розвитку корпоративного навчання є те, що керівники неохоче витрачають гроші на навчання співробітників, оскільки останні можуть змінити роботу, а самі бояться втратити гроші. На тлі вивчення принципу та структури витрат на інноваційну діяльність підприємства у поєднанні з маркетинговою, виробничою, організаційною структурою та іншими функціональними напрямками також спостерігаються недоліки оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналу.

Тому в системі підготовки кадрів актуальною є проблема необхідності вирішення комплексних завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління витратами підприємства. Системні та організаційні аспекти управління персоналом не отримали належного визнання.

Управління персоналом, як галузь науки і практики, перебуває в країні на стадії становлення. Кінцева мета управління персоналом у ринкових відносинах - максимальне зближення очікувань та інтересів працівників, відмова від політики з найменшими вкладеннями в персонал, і надання управлінню персоналом ключової ролі у формуванні кадрової політики та механізмів її реалізації.

Важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом підприємства є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна включати наявність планів адаптації, систем і планів навчання, можливостей навчання та розвитку особистості. Сьогодні в Україні впровадження систем та зміни форм і методів управління персоналом пов'язані з постійним науковим пошуком оптимальних рішень складних економічних та соціально-політичних проблем. Важливим чинником прискорення вирішення цих проблем є здатність людини мати свій фізичний і творчий потенціал, самовдосконалюватись та саморозвиватись. Тому при прийнятті управлінських рішень звертайте увагу на психологічні та особистісні особливості співробітників, вибирайте систему стимулювання праці відповідно до потреб кожного працівника.

Тому науковці та практики повинні проводити постійні дослідження у сфері трудових відносин та створювати свої рекомендації для покращення ефективності праці за рахунок вдосконалення систем управління.

## 1.2. Особливості кадрового забезпечення

Поняття «резерв» пішло від латинського слова «reservo» –заощадження, запас чого-небудь, що ціленаправлено зберігається для використання в разі певної потреби; джерело, звідки беруться нові засоби, сили для кого-, чого-небудь (наприклад, трудові резерви) [6].

В радянські часи були спроби дати визначення резерву керівників. Так, . Савченко Б. Г. дає таке визначення: «Резерв керівних кадрів – це група працівників, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади» [44].

Манів З.О., Мельник О.Г. дають таке визначення: «Резерв керівних кадрів – це найбільш підготовлена категорія працівників, які мають політичні, ділові й особистісні якості, що дозволяють при висуванні їх на керівні посади забезпечувати необхідний рівень керівництва на конкретній ділянці роботи» [10].

У цьому визначенні серед якостей, притаманних людям, які перебувають на обліку в кадровому резерві, слід назвати політичні, потім комерційні та особистісні. Я не думаємо, що можемо з цим повністю погодитися.

Жовнович Р.І зазначає, що «під резервом керівних кадрів розуміється група працівників, відібраних для висування на керівні посади за результатами їх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистісних якостей» [22].

Визначення базується вже не на політичних якостях, а на професійній підготовці кандидатів на керівні посади, і вказує критерії відбору – на основі оцінок професійних, ділових та особистих якостей.

Сьогодні в науковій літературі є різні визначення сутності поняття «кадровий резерв». На думку Лесів Й.В., «кадровий резерв – це потенційно активна й підготовлена частина персоналу організації, здатна замінити більш

високі посади; спеціально сформована група працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висуваються до керівників певного рівня, які пройшли процедуру відбору, спеціальну управлінську та професійну підготовку і здатні до керівної діяльності» [8].

Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф., вважають, що «кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, які мають здатність до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що висуваються до посади того чи іншого рівня та пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку» [13].

В. І. Лук'яненко під кадровим резервом державної служби розуміє «спеціально сформовану на основі індивідуального добору і комплексного оцінювання групу працівників, що пройшла спеціальну підготовку, має необхідні професійні, ділові, особистісні та морально-етичні якості для висунення на більш високі державні посади» [24].

Б. Г. Савченко зазначає, що кадровий резерв на висунення – «це склад фахівців, які мають здібності до керівної діяльності й відповідають вимогам, що стоять перед керівниками певного рівня, які мають цільову кваліфікаційну підготовку» [44].

Вважаю, що кадровий резерв управлінського персоналу у сфері державної служби – це спеціально сформована група працівників, які можуть очолювати та обіймати вищі посади в органах влади, відповідати певним керівним посадам та видам резерву, мають необхідні професійні, моральні та особистісні якості, для проходження відбору та спеціальної управлінської підготовки [2].

У системі державної служби інститут резерву виконує такі функції: розвитку, регулювання, стабілізації, безперервної діяльності державного апарату [17].

Формування кадрового резерву управлінського персоналу є необхідною умовою для забезпечення поступової та безперервної діяльності влади та розвитку державного управління, забезпечення належного розвитку суспільства у майбутньому. Характеристики, що формують управлінський резерв, сюди входить пошук та виявлення працівників з необхідним потенціалом: професійним,

управлінським, інноваційним, інтелектуальним, творчим, етичним, культурним, інформаційним, психологічним тощо, для зайняття певних керівних посад. [2].

Формування кадрового резерву державної служби має забезпечити відбір професійних працівників для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень на основі сучасних професійних знань та аналітичних навичок. Важливу роль у визначенні рівня кваліфікації має відігравати зайняття вищої посади в кадровому резерві. Цей період має бути періодом підвищення професійної якості працівників [16].

Ефективність кадрового резерву має забезпечуватися також за допомогою таких механізмів, як розвиток кар'єри та ефективне використання кадрового резерву Президента. Підвищення кваліфікації кадрів, які беруть участь у Президентському кадровому резерві, здійснюється за:

- Підвищення рівня професійної компетентності, особливо у формі професійних курсів, спецкурсів, семінарів та тренінгів, які організовує Національна академія державного управління під керівництвом Президента України;
- Підвищення кваліфікації у навчальних закладах України та за її межами;
- Стажування в державних установах, а також на державних підприємствах, установах та організаціях;
- брати участь у конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з розробки планів, положень тощо.

Особи, які беруть участь у кадровому резерві Президента, зобов'язані не лише брати участь у планових заходах з розвитку кар'єри, а й до 1 грудня кожного року звітувати про свою участь у цих заходах до відповідного територіального органу Держдержслужби України. Президентський кадровий резерв для координації їх подальшої професійної діяльності.

Зазначимо, що прийом кандидатів до кадрового резерву Президента залежить від успішного завершення процесу відбору та працевлаштування в

український державний сектор. Визначення місця роботи залежатиме від кола знань, досвіду та особистих уподобань кандидата.

Пріоритетними напрямками набору кандидатів у Президенти України сьогодні є: державні проекти (директор департаменту, керівник проекту), Координаційний центр реформ (координатор реформ), управління держмайном (директор або заступник директора). Наразі також визначаються варіанти працевлаштування кандидатів у міністерства (служби міністрів спонсорської підтримки), Кабінет Міністрів України (спонсорські служби), Офіс Президента (радник). [16].

Позитивним кроком у забезпеченні ефективності Президентського кадрового резерву є залучення фахівців, які пройшли підготовку за пілотною програмою Президентського кадрового резерву (2011), до роботи у підрозділах, що реалізують економічні реформи, створених як структурні підрозділи в рамках Президентського палацу. Міністерська спонсорська служба, голови обласних, Київського та Севастопольського міських та обласних урядів [17].

Тому основні висновки цього дослідження такі. Кадровий резерв системи державного управління є одним із механізмів формування та розвитку еліт державного управління. Ефективність кадрового резерву може бути гарантована за допомогою сучасного та ефективного механізму управління персоналом, а саме:

- Чітке розуміння (планування) потреб системи державного управління та ретельний відбір найбільш талановитих громадян за визначеними пріоритетними напрямками;
- Застосовувати сучасні методи та інструменти для оцінки абітурієнтів;
- забезпечення загального професійного розвитку персоналу що знаходяться в резерві;
- Ефективне використання осіб, які перебувають на обліку в Президентському кадровому резерві, особливо призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління, та забезпечення їх державної служби.

У майбутньому подальші дослідження в цьому напрямку мають бути спрямовані на інші механізми формування та розвитку державно-управлінських еліт.

Останнім часом попит на талановитих лідерів у сучасному діловому світі значно перевищує пропозицію. Серйозний дефіцит талантів з кваліфікацією, необхідною для зайняття ключових керівних посад, є серйозною проблемою в галузі управління людьми.

Кадровий резерв - це високопотенційні співробітники компанії, які планують перейти по горизонталі та вертикалі на певні посади.

Формування кадрових резервів є важливою частиною розвитку персоналу та плануванням їх кар'єри. Робота з кадровим резервом тісно пов'язана з іншими прийомами управління персоналом.

Важливість співпраці з кадровим резервом полягає в тому, що потік кадрів всередині компанії не повинен бути хаотичним, навпаки, він повинен бути максимально передбачуваним, відповідно до загальної концепції поступового розвитку організаційної структури компанії, і зміцнити його організаційну структуру. Найважливішою функцією людських ресурсів є швидке підвищення професійного досвіду співробітників. При його своєчасній і стабільній підтримці необхідного професійного досвіду, укомплектованості організації підготовленими керівниками, спеціалістами - можна зробити резерв.

Резерв - це потенційно активна і підготовлена частина персоналу організації, здатна замінити вищестоящі посади. [14, 8]

Існує кілька підходів до поняття кадрових резервів. По-перше, кадровий резерв — це «розподільник», тобто певна кількість людей у базі даних організації та систематично підготовлених для подальшого працевлаштування. Однак люди не є працівниками організації. Формування цього резерву є важливим завданням для надійної роботи підприємства, оскільки забезпечує своєчасну заміну вільних робочих місць у разі хвороби, відпустки, відрядження, звільнення тощо. [22]

Водночас на Заході кадрові резерви створюються переважно для ротації кадрів в ієрархії організаційної структури. Останнім часом найпоширенішим



способом розуміння кадрового резерву в нашій країні є такий. Кадровий резерв - вибір потенційних успішних співробітників, занесення інформацію в базу даних і надалі підготовка до певних посад. У нашому дослідженні ми будемо дотримуватися цього підходу.

Формування резерву є складним процесом цілеспрямованого підвищення кваліфікації, зі спеціально підібраними кадрами, здатними в майбутньому замінити вищі вакансії в структурному підрозділі.

Резерви складаються з персоналу організації. Склад резерву відображає потреби організації (сучасні та майбутні) у розрізі керівників, спеціалістів, орієнтується на структуру планових посад. Структура та розмір резервного фонду заздалегідь розраховуються відповідно до рівня посади, плинності кадрів, плану розвитку організації тощо. Виходячи з цього, для різних позицій встановлюються резерви. Він може варіюватися від 1 до 3. Це означає, що посада може бути зарахована в резерв від однієї до трьох осіб. [25]

Для організації формування резерву необхідно розробити та прийняти модель формування резерву. Зазвичай вона включає:

- визначення цілей;
- принципи;
- критерії;
- механізм формування і використання;
- систему оцінки готовності;
- Обов'язки кадрових служб для управління резервом [9].

Модель формування резервного фонду відображена в положеннях про резервний фонд організації. Його зміст повинен бути відомий працівникам, оскільки він мотивує працівників.

Керівництво організації розуміє важливість підвищення професіоналізму співробітників і має створити необхідні умови для цього на місці в організації. Такий підхід має деякі недоліки (збільшує навантаження на керівників і фахівців, потребує створення власної навчальної бази) і має багато переваг:

- Залучаення великої кількості співробітників у безперервний процес навчання;
- здатність набути глибокого досвіду та адекватності щодо організаційних потреб;
- більш низький метод навчання порівняно із зовнішнім навчанням;
- Чудова можливість для особистого навчання та дослідження здібностей персоналу до навчання [25].

Важливу організаційно-координуючу роль у підготовці кадрових резервів відіграє відділ управління персоналом. Однак підвищення професійної та резервної підготовки є найважливішою сферою діяльності, особливо для керівників усіх рівнів управління. [1].

Робота кадрового резерву базується на певних принципах і складається з кількох етапів. Загальні принципи роботи з резервом: [13]

- Відбір кандидатів і резервний склад відповідно до їхніх моральних, психологічних та професійних якостей для вирішення проблеми постійно зростаючої якості менеджерів;
- Відповідати віку та освіті висунутого кандидата. Враховуючи, що формування професійних лідерів на базі вищої освіти займає 4-6 років, а розквіт людської творчості припадає на 35-40 років, кандидати на підвищення до середньої менеджменту не повинні бути старше 25-30 років.;
- Обґрунтовано визначити структуру та склад резерву, враховуючи, що на кожну керівну посаду має бути не менше двох-трьох кандидатів;
- На основі широко оприлюдненої організації роботи регулярний та систематичний пошук резервних кандидатів на посаду керівників [11].

При виборі кандидатів у резерв слід враховувати наступні моменти: результати продуктивної діяльності на довіреній ділянці роботи; виведення останнього; результати дослідження працівника шляхом особистого спілкування, а також зворотний зв'язок з його безпосереднім керівником. , колеги та підлеглі, кандидати на керівні посади, результати опитувань громадської думки, результати

досліджень за профілями, психологічні тести та інші матеріали, що характеризують ділові та особисті якості працівників.

### **1.3. Системний підхід в методології формування кадрового резерву**

Програма формування резерву - складний процес, який важко реалізувати без належних інструментів, методів і прийомів. При організації та виконанні цього процесу необхідно дотримуватися кількох етапів, ефективність яких залежить від процесу формування резерву керівників:

Етап 1. Визначте ключові місця для підготовки резерву.

Етап 2. Плануйте оптимальну кількість резервістів для кожної посади.

Етап 3. Профілювання посад.

Етап 4. Заходи інформаційного забезпечення планів підготовки кадрового резерву.

Етап 5. Розробка положень кадрового резерву.

Етап 6. Відбір в кадровий резерв.

Етап 7. Підготовка резервістів.

Етап 8. Оцінка після підготовки резервістів.

Етап 9. Планування подальшої роботи з резервом [11].

Перед початком процедури формування резерву необхідно:

- спрогнозувати зміни в структурі обладнання;
- покращити просування співробітників;
- визначити міру забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначте рівень насичення резерву для кожної позиції або групи ідентичних позицій [10].

У результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу в резерві.

При визначенні ключових (цільових) для підготовки резервних посад спочатку аналізується організаційна структура та кадровий розподіл підприємства. Його мета: визначити штатний розпис структурних підрозділів

підприємства. При цьому необхідно планувати заміщення вакантних посад, які створюються при призначенні на вищі посади резервістів. Організації не повинні допускати «пробілів» кадрів, особливо у випадку з вузькими спеціалістами та рідкісними професіями на зовнішніх ринках.

Потім проводиться проведено аналіз віку нинішнього керівництва підприємства, метою якого є визначення актуальності резервів (керівників пенсійного або передпенсійного віку) на найбільш критичні керівні посади.

Наступним етапом є експертний аналіз керівних посад вищим керівництвом компанії, метою якого є визначення внеску найбільш пріоритетних керівних посад у результати діяльності та перспективи звільнення.

Критерії експертного аналізу посад можуть бути наступні:

- внесок у досягнення результатів діяльності компанії;
- перспектива звільнення (мала перспектива - посада не має наміру звільнитися протягом найближчих 3-5 років (не планується вихід на пенсію, підвищення або ротація);
- кількість працівників у підлеглих (наявність/відсутність представників, штатний розклад відділів/відділів). Дефіцит недоукомплектованих відділів у складі потенційних резервістів [6].

Варто відзначити посади, заплановані компанією для створені в майбутньому (наприклад, при утворенні нового підрозділу в рамках розширення бізнесу). При складанні переліку цільових посад необхідно також проаналізувати важливість та актуальність підготовки резерву.

Результат даного етапу: визначені посади, що вимагають пріоритетного формування кадрового резерву.

Враховуючи важливість та пріоритети, необхідно також визначити, скільки резервістів необхідно підготувати для кожної цільової посади. Оптимальна кількість резервістів на цій посаді – 2-3. З одного боку, це «забезпечує» цільову позицію від ризику втрати резерву (через відхід з роти або вихід з програми підготовки резерву). З іншого боку, наявність невеликої кількості кандидатів на посаду разом із спроможною політикою створює здорову конкуренцію серед

резервістів та підвищує їх мотивацію до саморозвитку. Результатом цього етапу є визначення оптимальної кількості резервістів для кожного цільового місця.

Етап 3. Профілювання цільових посад, тобто аналіз ключових посад і складання карт компетенцій (профіль роботи). При формуванні резервної бригади важливо точно знати вимоги до посади, на яку фахівець зареєстрований у резервному колективі, і враховувати, які спеціальні знання та досвід необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення високопрофесійного керівництва. Тому метою цього етапу є: визначення основних вимог до професійно-ділових якостей, знань і навичок, якими повинен володіти працівник, щоб бути успішним на тій чи іншій посаді. Тут також визначаються інші критерії відбору кандидатів на заповідні території (вік, досвід тощо). [24].

Тому для кожної цільової посади складається профіль, який містить перелік найважливіших компетенцій (професійних і ділових), необхідних для успішного обіймання посади.

Поширеною помилкою в реалізації програми кадрового резерву є те, що вона дуже вузько формулюється і обговорюється навколо людей і виходить до співробітників у готовому вигляді як інновації, які необхідно впроваджувати. Це викликає природну захисну реакцію у більшості співробітників і значно знижує ефективність програми. У зв'язку з цим під час розробки та реалізації нових проектів необхідно дотримуватися трьох простих принципів:

- інформування - важливо інформувати співробітників про те, як програма навчання кадрів діє, як вона працює. По-перше, вони повинні зрозуміти цілі та завдання програми, як вона може бути корисною для компанії в цілому та для кожного окремого співробітника. Недостатня інформація про інновації співробітників може викликати негативні чутки, страх і спричинити відмову деяких співробітників від плану резерву;

- залучення - щоб уникнути непорозумінь та очікувань щодо плану готовності резерву, окрім інформування, необхідно цілеспрямовано залучати працівників до обговорення проекту, надаючи можливість відкрито висловлювати свою думку щодо плану, ставити запитання, вносити пропозиції;

- посилення значущості, т. е. Участь в інформаційних заходах з керівниками та неформальними лідерами компаній може значно підвищити важливість програми та підкреслити її важливість для організації [29].

Важливо використати різноманітні джерела інформування:

- зустріч із співробітниками – проведіть особисту зустріч з працівниками, щоб повідомити їм цілі та завдання програми навчання кадрів.

- публікації в корпоративній газеті / дошці оголошень, інформаційні буклети.

- електронні матеріали [25].

І що особливо важливо: інформаційний супровід програми повинно здійснюватися на всіх етапах її реалізації.

Потім обов'язково розробляється положення про кадровий резерв:

- По-перше, пункт допомагає планувати різні етапи програми, документуючи сфери відповідальності учасників програми та чітко визначаючи їхні права та обов'язки. Крім того, положення стане важливим джерелом інформації про цілі, завдання та механізми навчальної програми;

- По-друге, положення, як офіційний документ компанії, підкреслює важливість людських ресурсів для компанії та серйозність інноваційних намірів[12].

Наступний етап - це відбір в кадровий резерв (пошук і оцінка кандидатів). Даний етап включає в себе: формування списку кандидатів в резерв; створення резерву на конкретні посади.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

- оцінка кандидатів;

- порівняйте якості кандидатів та вимоги для збереження посади;

- порівняйте кандидатів на посаду та виберіть кандидатів, які краще підходять для роботи на зарезервованих посадах [26].

Необхідно визначити, яких кандидатів із резервного списку необхідно навчати, яка форма навчання підходить для кожного кандидата, враховуючи

особистісні особливості кожного кандидата та перспективи використання на керівних посадах.

Висунення кандидатів в резерв проводиться, як мінімум, 3 способами:

1. Висунення співробітника його безпосереднім керівником;
2. Висунення співробітника вищестоящим керівником;
3. Самовисування співробітника [39].

Співробітники, кандидати яких висуваються в резерв, проходять стандартизований процес відбору, метою якого є визначення управлінського потенціалу працівників та їх готовності до проходження навчальних програм.

Відбір слід проводити в 2 етапи:

1) Попередній відбір – кандидати формально відповідають вимогам до кадрового резерву, наприклад, за такими критеріями.

2) Основний відбір - оцінка менеджерського потенціалу до складеного профілю посади для кожної позиції [39].

Наприклад, оцінка наступних компетенцій:

- розуміння бізнесу, навички планування і організації роботи;
- вміння аналізувати данні та приймати зважені рішення;
- лідерські якості, уміння покращувати відносини;
- націлення на результату;
- відвертість новому і прагнення до розвитку [45].

Формування резерву ґрунтується на виведенні атестації на основі об'єктивної та всебічної оцінки інформації про ділові та особистісні якості кандидатів на керівні посади, на основі аналізу конкретних результатів їх професійної діяльності, досягнутих на різних етапах роботи. система управління.

Особлива увага приділяється рівню професійної і загальноосвітньої підготовки, організаторським і аналітичним здібностям, почуттю відповідальності за результати роботи, цілеспрямованості, умінню обґрунтовувати і приймати самостійні відповідальні рішення [7].

Найважливішими факторами та критеріями, які слід враховувати при формуванні якості керівника в резервному положенні, є:

- Мотивація праці - інтерес до професійних питань і творчої роботи, бажання розширити кругозір, орієнтуватися на перспективу, успіх і досягнення, підготуватися до соціального конфлікту в інтересах співробітників і бізнесу, йти на розумний ризик;

- професіоналізм і компетентність - освітня та вікова кваліфікація, досвід роботи, рівень професійної підготовки, незалежність у прийнятті та виконанні рішень, вміння вести переговори, вміння відстоювати позиції тощо;

- особисті якості та потенціал - високий інтелект, концентрація, гнучкість, доступність, авторитетність, такт, соціальні здібності, організаторські здібності, нервово-психічна та емоційна стійкість, рухові характеристики тощо. Практичні прийоми застосовуються і при призначенні в резерв: призначають керівників груп кандидатам на тимчасове призначення; замінюють відсутніх керівників під час відряджень, хвороб, відпусток; стажування, резервування тощо. [33].

Найбільше поширення отримали наступні методи:

- біографія, або метод дослідження службових справ;
- отримання довільних усних і письмових характеристик
- резюме висновку незалежного експерта;
- психологічне тестування і самооцінка працівника [32].

При формуванні резервної команди повинні бути визначені основні посади кожного виду управлінського персоналу та джерело кадрів, які підлягають підвищенню до резервного складу. Наприклад, зміна посади начальника виборчої дільниці, базова посада – посада бригадира, посада завідувача магазином – посада начальника дільниці тощо, резерв кадрового джерела може бути: [19]:

- співробітники, які атестовані та рекомендовані;
- школи кадрового резерву із залученням всіх молодих робітників і службовців;
- Молоді спеціалісти, які зарекомендували себе на роботі як головні стажери керівника;
- заступники керівників різного рангу;



- робочі підприємства (організації), що закінчують вищі і середні учбові заклади без відриву від виробництва [41].

Після цього етапу остаточно формується список кандидатів кадрового резерву.

Тому мають бути передбачені процедури прийняття обґрунтованих рішень щодо призначення працівників на керівні посади з резерву:

- наявність кандидатів на дану посаду;
- оцінку професійно необхідних якостей кандидатів і відповідність їх вимогам, що пред'являються посадою;
- порівняльний аналіз оцінок якостей кандидатів для вибору найбільш гідного [45].

Часто для формування резерву недостатньо підібрати компетентних працівників – одним із найважливіших напрямків роботи з резервом є їх організація для підготовки до посади. З подальшою трансформацією механізму управління виробництвом, природно, зросли й вимоги до підготовки сучасних менеджерів. [8, 31].

Крім базової підготовки, у вищих навчальних закладах керівникам будь-якого рангу необхідно набути додаткових знань і навичок у сфері менеджменту, що зазвичай досягається за допомогою різних видів і форм управління підготовкою та перепідготовкою.

Управлінська підготовка - найважливіша складова частина кваліфікації керівника, багато в чому що визначає її рівень.

Вибір форми підготовки кадрів резерву залежить від рівня їх спеціальної освіти, досвіду роботи, кваліфікаційної підготовки, поточної ситуації з навчанням, спроможності підприємств, організацій, виробництв організувати навчання у відповідній формі та професійному спрямуванні.

Для навчання можна використовувати наступні методи:

- індивідуальне навчання під керівництвом начальства;
- стажувати в своїй та іншій компанії;
- навчання в університеті та курси залежано від запланованої посади [32].

Для підготовки резервів урядом було розроблено та затверджено три плани. Загальний навчальний план включає теоретичну підготовку - оновлення та доповнення знань з окремих наукових питань та практики управління виробництвом; збільшення кількості кандидатів у резерв щодо попередньої (базової) підготовки; навчання за спеціальними дисциплінами, необхідними для підвищення ефективності управління виробництвом. [35].

Мета генерального плану резервістів: розвинути навички управління резервістами, застосовні до всіх цільових посад. У цьому випадку проблема полягає в розробці загального плану підготовки управлінських кадрів для всіх резервістів, що включає колективні формати навчання: навчання, семінари, майстер-класи тощо, спрямовані на розвиток загальних управлінських компетенцій, важливих для будь-якої керівної посади. в компанії.

Зазвичай загальна програма навчання розрахована на 1 рік і реалізується за участю внутрішнього навчального центру (власним тренером) або зовнішньої тренінгової компанії (або поєднання двох підходів). Спеціальними планами передбачено поділ усієї заповідної території за спеціальностями. Поєднання теоретичної та практичної підготовки за такими напрямками: ділові ігри в загальнотехнічних і специфічних проблемах; спеціалізовані на вирішенні конкретних виробничих завдань [19].

Індивідуальний план включає конкретні завдання щодо підвищення рівня знань, умінь і компетенцій кожного спеціаліста, зареєстрованого за такими напрямками: стажування у провідних компаніях країни та за кордоном, стажування на запасних посадах.

Мета програми розвитку особистості: забезпечити підготовку резервіста до вимог цільової посади, враховуючи його особистісні особливості, сильні та слабкі сторони.

Розробка персонального плану розвитку для кожного резервіста (зазвичай 1 рік), який поєднує різні підходи для розвитку професійних та ділових якостей, необхідних для успішної роботи на цільовій посаді.

До основних методів розвитку відносять:

- розвиток на робочому місці - отримання нового досвіду без відриву від основної виробничої діяльності;
- розвиваючі завдання - Рішення робочих завдань, спрямованих на розвиток навичок управління співробітниками;
- участь в розвиваючих проектах
- тимчасові заміщення - отримання нового менеджерського досвіду при тимчасовому виконанні резервістом обов'язків вищестоящого керівника;
- навчання на досвіді інших (робота з наставником) - отримати необхідний досвід у більш досвідчених колег [19].

Для керівників резерву, крім встановлених видів навчання в системі підвищення кваліфікації, використовуються додаткові форми: інституційне навчання для участі в олімпіадах наукових ступенів; організація теоретичних семінарів; участь працівників резерву у навчанні в системі підвищення кваліфікації; в школи та центри управління тощо.

Завершенням роботи по формуванню і підготовці резерву кадрів є висунення працівника на відповідну посаду [26].

Можна зробити такі висновки: формування кадрового резерву необхідне для більш якісного забезпечення організації підготовленими співробітниками, які готові взяти на себе відповідальність.

Кадровий резерв – група керівників та спеціалістів, що задовільняють усі вимоги, що висуваються до посади та пройшли кваліфікаційну підготовку для заміщення потенційних вакантних місць.

Наявність кадрового резерву в організації дозволяє знизити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників. Також знижується ризик заняття посади некомпетентним працівником.

Відбір у кадровий резерв відбувається за певними критеріями, які визначає відділ кадрів для всіх керівних посад та ключових позицій.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В ДФС УКРАЇНИ

### 2.1. Аналіз сучасного стану кадрового резерву ДФС України

Державна фіскальна служба (ДФС) - центральний орган виконавчої влади України, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України [42].

За постановою Кабінету Міністрів була утворена за рахунок реорганізації Міністерства доходів і зборів 21 травня 2014 р.

Поділилась на Державну податкову і Державну митну служби 18 грудня 2018.

Припинила діяльність 1 січня 2022 року через початок роботи Бюро економічної безпеки.

21 травня прийняте, а 8 липня 2014 оприлюднене Положення про Державну фіскальну службу [42].

ДФСУ Визначається центральним органом виконавчої влади, її діяльність спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України та здійснює: національну політику у сфері боротьби зі злочинністю яка стосується оподаткування, митного законодавства та законодавства про одноразові внески [43].

1. державну політику у сфері державної митної справи;
2. державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
3. державну податкову політику;

Свої повноваження ДФС здійснює безпосередньо через територіальні органи, утворені в установленому порядку.

ДФС та її територіальні органи мають підрозділи податкової міліції.

У складі ДФС може бути сформована комісія для обговорення найважливіших напрямів її діяльності з метою досягнення згоди з питань, що належать до компетенції ДФС.

ДФС є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства.

Основні цілі Державної податкової служби України на 2022 - 2024 роки [42]:

- Ефективне управління роботою;
- Результативне адміністрування податків, зборів, платежів;
- Перетворення Державної податкової адміністрації в організацію обслуговування європейського зразка з високою соціальною довірою;
- Боротьба з ухиленням від сплати податків шляхом впровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів;
- Збір кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди.

Логотип Державної фіскальної служби – зображення срібної гривні з відрізними частками, розміщеними на чаші важільних терезів, що символізує справедливе та збалансоване стягнення податків.

У середині герба розміщено малий український державний герб, розміщений на палиці в поєднанні з терезою - символ торгівлі та економіки.

Державний герб розташований посередині круглого синього щита з золотистим окуттям, що символізує захист національних інтересів.

Ваги та кадуцей - золотистого кольору.

18 грудня 2018 року Кабмін ухвалив постанову про реорганізацію Державної фіскальної служби, поділивши його на Державне податкове бюро та Державне митне бюро. Проект постанови передбачає поділ ДФС на Службу державних доходів (до складу якої увійде підрозділ податкової міліції) та Державну митну службу як самостійні центральні органи виконавчої влади. Кабінет міністрів спрямовуватиме та координуватиме діяльність цих служб через Міністра фінансів України [42].

6 березня 2019 року Кабінет міністрів затвердив положення про податкову та митну служби.

17 травня Державна фіскальна служба перейшло до статусу припинено, що було необхідно для реструктуризації через відомство, але воно продовжить роботу до створення та запуску нових сервісів.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.06.2014 р. No 178 чисельність працівників становить 56 640 осіб. Центральний офіс складається з 2186 співробітників. Фактична чисельність працівників ДФС станом на 20.01.2017 р. становила 41 868 осіб [43].

ДФС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України.

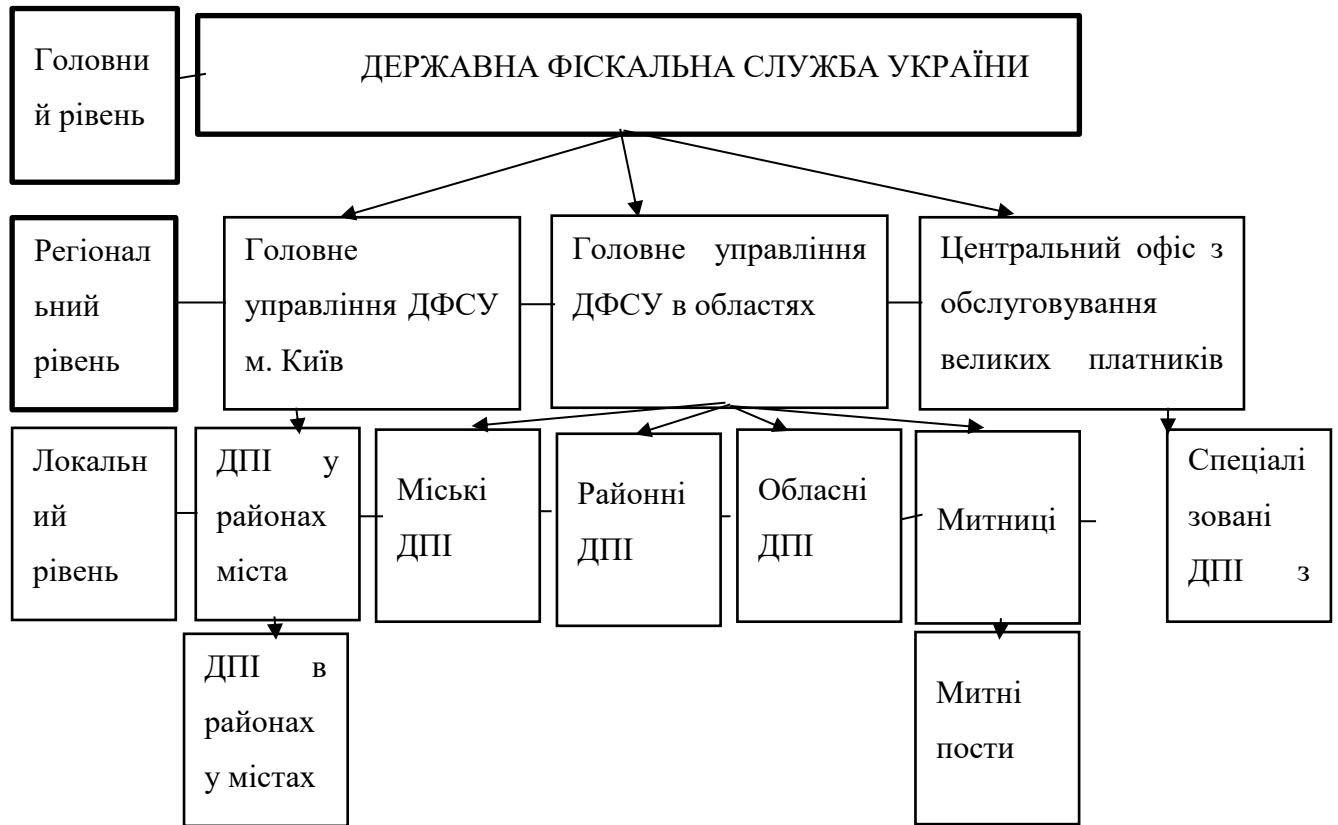
Голова ДФС має двох заступників, одного з яких призначає та звільняє Кабмін за поданням Прем'єр-міністра України.

Таблиця 2.1 – Список голів ДФСУ.

№	ПІБ	Початок повноважень	Закінчення повноважень	Примітки
1	<u>Білоус Ігор Олегович</u>	<u>4 червня 2014</u>	<u>23 березня 2015</u>	Відсторонений Прем'єр-міністром А. Яценюком <u>24 лютого 2015</u> у зв'язку з оприлюдненою у ЗМІ інформацією про зловживання в ДФС, на митниці, у податковій міліції
2	<u>Насіров Роман Михайлович</u>	<u>5 травня 2015</u>	<u>3 березня 2017</u>	Затриманий НАБУ <u>2 березня 2017</u> року. Відсторонений наступного дня. Звільнений <u>31 січня 2018</u>
в. о.	<u>Продан Мирослав Васильович</u>	<u>3 березня 2017</u>	<u>5 вересня 2018</u>	Звільнився за власним бажанням після повідомлення підозри в незаконному збагаченні
в. о.	<u>Власов Олександр Сергійович</u>	<u>5 вересня 2018</u>	<u>17 липня 2019</u>	Звільнився за власним бажанням після скандалу з Президентом Зеленським
в. о.	<u>Гутенко Денис Вікторович</u>	<u>23 липня 2019</u>	<u>12 лютого 2020</u>	
в. о.	<u>Солодченко Сергій Вікторович</u>	<u>12 лютого 2020</u>	<u>25 листопада 2020</u>	Повернувся на посаду заступника голови ДФС
в. о.	<u>Сосинович Дмитро Олександрович</u>	<u>25 листопада 2020</u>	<u>21 грудня 2020</u>	
3	<u>Мельник Вадим Іванович</u>	<u>21 грудня 2020</u>	<u>30 серпня 2021</u>	Призначений на посаду Кабінетом Міністрів України шляхом укладання контракту на період дії карантину. Покинув займану посаду у зв'язку з призначенням на посаду керівника <u>Бюро Економічної Безпеки</u> .
в. о.	<u>Александров Анатолій Анатолійович</u>	<u>30 серпня 2021</u>		Призначений Урядом на посаду тимчасово виконуючого обов'язки голови ДФС. Голова ліквідаційної комісії.

Джерело: складено автором на основі [42].

Рис. 2.1 – Структуру підпорядкування органів Державної фіскальної служби України вигляді схеми.



ДФС очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України. Голова ДФС має двох заступників, одного з яких призначає та звільняє Кабмін за поданням Прем'єр-міністра України.

ДФС та її територіальні органи мають підрозділи податкової міліції. Координацію діяльності підрозділу податкової міліції покладають перший заступник директора ДФС та перший заступник директора регіональних органів ДФС. Заступник директора ДФС відповідає за роботу національної митниці.

Структурна побудова ДП базується на функціональній основі та передбачає два варіанти:

- **розширений** - наявність функціональних та забезпечуючих структурних підрозділів;
- **звужений** - наявність лише функціональних структурних підрозділів.

Використання того чи іншого підходу до організації ДПІ залежить від наступних показників: чисельності населення, кількості платників податків, розміру території, що обслуговується органом податкової служби. ДПІ, структурна побудова яких базується на звуженому принципі називаються відділеннями.

У складі органів фіскальної служби можуть бути наступні структурні підрозділи:

департамент - структурні підрозділи для виконання особливо складних основних завдань, що координують роботу, пов'язану з виконанням цих завдань, в які включено не менше чотирьох відділів;

самостійне управління (самостійний відділ) - структурний підрозділ одно галузевого або одно функціонального спрямування. До складу управління входять не менш як два відділи. Самостійний відділ утворюється з чисельністю не менш як 6 працівників;

самостійний сектор - Структурні підрозділи, утворені для виконання завдань за окремими напрямками діяльності органу виконавчої влади, функції яких не можуть поєднуватися з функціями інших структурних підрозділів, мають не менше двох працівників;

відділ у складі відділу (самостійного керівництва) - структурний підрозділ, створений для виконання завдань за одним напрямом (функцією) установи, у складі не менше п'яти співробітників.

Поділ структурних підрозділів на департаменти здійснюється у ДФС вищого рівня. У структурі ДФС середнього рівня виділяють управління, відділи та сектори. Для ДПІ характерний поділ на управління та відділи.

Станом на початок 2020 року:

- В усіх органах ДФС працювало 41 806 фахівців;
- З фактичної чисельності працівників територіальних органів ДФС (40 153):

1. кількість фахівців податкового напрямку 29 915 або 75 %.
2. кількість фахівців митного напрямку 10 238 або 25 %.



Станом на початок 2020 існували:

- 24 структурні підрозділи центрального апарату ДФС.

- 3 спеціалізовані департаменти [15]:

1. Інформаційно-довідковий департамент;

2. Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення;

3. Департамент податкових та митних експертиз.

- 25 головних управлінь - в областях і місті Києві;

- 161 державна податкова інспекція (у тому числі 127 об'єднаних ДПІ);

- 1 Офіс великих платників податків, 5 управлінь і 8 відділів податкового супроводження підприємств в обласних центрах, які діють в його складі;

- 27 митниць [42].

Станом на вересень 2021 у структурі ДФС залишилася тільки податкова міліція, а також адміністративний персонал: кадри, бухгалтерія. Загалом у ДФС продовжує працювати близько 5000 осіб.

Навчальні та наукові заклади:

- Університет державної фіскальної служби України;

- Науково-дослідний інститут фіскальної політики;

- Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України [46].

Громадська рада при Державній фіскальній службі діє з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність ДФС, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності ДФС.

Стан та напрями діяльності установ ДФС визначені постановою Кабміну від 21 травня 2014 р. «Про Державну фіскальну службу України». Вищезгаданим указом визначено ряд завдань для Державної фіскальної служби:

- реалізація державної податкової політики та політики у сфері державної митної справи;

- боротьба з правопорушеннями під час застосування податкового, митного законодавства, сплати єдиного внеску;

- контроль за надходженням до бюджетів та державних цільових фондів податків і зборів, митних та інших платежів;
- контроль за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів;
- контроль за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті, дотриманням порядку проведення готівкових розрахунків;
- контроль за наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності;
- внесення на розгляд Міністра фінансів пропозицій щодо забезпечення формування політики у підконтрольних сферах.

Широкі функції фінансових послуг визначаються відповідно до повноважень, викладених у Положенні. Серед них: підготовка законопроектів та форм звітності; адміністрування цільових показників податків та соціальних внесків; заява про адміністративний арешт майна платників податків; сплата податків; перевірка свідоцтв про походження; підготовка пропозицій щодо прогнозу надходжень до бюджету та єдиних пожертв; ліцензування митниці оформлення; консультування з питань податкового та митного кодексів та законодавства про сплату єдиного внеску тощо.

Отже, Державна фіскальна служба України є центральним органом виконавчої влади (його територіальним органом), утвореним в результаті перетворення українських податкових і митних органів для забезпечення реалізації державної політики в єдине податкове, митне та адміністративне управління внесками до загальнообов'язкове державне соціальне страхування, формулювати рекомендації щодо забезпечення його формування, а також здійснювати контроль за дотриманням податкового, митного та адміністративного законодавства щодо єдиного внеску на державне загальнообов'язкове соціальне страхування та не допускати правопорушення відповідно законодавства та виявлення і усунення злочинних дій.

## 2.2. Особливості реалізації кадрової політики на прикладі ДФС України

Влада визнала прогалини та недоліки кадрової політики однією з причин неефективності чи провалу кількох реформ в Україні. Так, у Стратегії економічного і соціального розвитку України (2014–2024 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» варто зазначити, що зміцнювати національний суверенітет та розвивати політичні, соціально-економічні сфери набагато складніше, ніж здається.

Зокрема, брак досвіду роботи з кадрами, а точніше, «брак талантів», особливо яскраво проявився на початку реформи. Як наслідок, під час виконання управлінських рішень виникло багато помилок, невірних суджень і невизначеностей. Вони дуже природні. Уникнути їх дуже важко або майже неможливо [3].

У Національній стратегії кадрової політики вказується, що в цьому плані все ще існують певні проблеми, а саме: обмеження розвитку та функціонування національної кадрової системи, відсутність ефективної системи моніторингу соціальних та національних потреб, підготовка фахівців з відповідним рівнем, формування механізм національного замовлення підготовки кадрів; відсутність збалансованої системи управління профорієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору та підготовки, повільне впровадження сучасних методик підвищення кваліфікації; недостатнє застосування наукових методів та результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації національного кадрової політика [36].

З викладеного видно, що покращення кадрового потенціалу держави в усіх основних сферах управління є одним із пріоритетних завдань для сучасної України.

Формування сучасної кадрової політики є ключовим питанням у зміцненні державності України. Стабільний розвиток країни безпосередньо залежить від якості її кадрів. Від професійної компетентності, наявності прогресивних

орієнтацій, патріотизму, енергійності, відповідальності сучасних керівників в значній мірі залежить становлення нової держави, доля ринково-демократичних перетворень, що здійснюються у суспільстві [39].

Кадрова політика – це загальний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм та організаційних механізмів, призначених для формулювання цілей і завдань, спрямованих на захист, зміцнення та розвиток людських ресурсів відповідно до організаційних потреб, законодавства та вимог до ринку праці. Він має на меті надати працівникам у всіх сферах діяльності відповідні спеціалізації та кваліфікації та мотивувати їх до ефективної роботи. [6].

Тобто призначення державної кадрової політики – це створення всіх необхідних організаційно-правових, соціально-економічних, ідеологічних, культурних та інших умов для ефективного забезпечення кадрової політики державних установ. Кадрова політика забезпечує комплексну систему заходів, що передбачають підбір, розстановку, просування по службі, присвоєння звань, демонстрацію професійних та особистих якостей на всіх етапах служби, а також правове регулювання умов служби, запобігання дисциплінарним порушенням, виявлення потреб. [10].

Протягом багатьох років наша держава усвідомила важливість управління людськими ресурсами та намагалася оформити національну кадрову політику, щоб забезпечити реалізацію якісних кадрів. Прийнято низку відповідних нормативних актів [39].

Прийняттям цих та інших нормативно-правових документів держава має на меті вжити необхідних організаційно-правових, соціально-економічних та науково-просвітницьких заходів для повного розвитку професійних кадрових ресурсів органів державного управління та місцевого самоврядування, зокрема шляхом удосконалення професійної діяльності державних органів і механізмів підготовки, відбору, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, їх положення та просування в організаційній структурі цих установ.

Але попри значні зусилля, Україні, як ми зазначали вище, не вдалося позбавитися цілої низки проблем у її кадровій політиці, деякі з яких є актуальними й сьогодні:

1. Системи призначення, просування по службі та ротації персоналу недостатньо налагоджені.
2. Система управління персоналом не досконала.
3. Недосконала система оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
4. Система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування налагоджена недостатньо
5. Практика навчання осіб після їх прийняття на службу до органів державної влади чи місцевого самоврядування.
6. Практика показала, що кадрова ситуація в останні роки була надмірно політизованою.
7. Заходи виконавчої влади щодо запобігання корупції в державному секторі недостатньо ефективні [36].

Питання розвитку національної системи державного управління є особливо важливим з огляду на інтеграцію України у високорозвинене Європейське співтовариство та з огляду на численні реформаторські процеси, які відбуваються в нашій державі. Державі вкрай потрібні високоспеціалізовані чиновники в управлінській сфері, здатні повною мірою прийняти поставлені реформи та ефективно реалізувати передбачені ними заходи.

Для вирішення цієї проблеми було розроблено та прийнято: Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [35], в якому зазначається, що метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер державного життя кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів в Україні як демократичній соціальній державній ринковій економіці. [36]; та Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2024 року» від 27

червня 2014 р. № 411-р, зазначається, що для створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби, а також законодавчого забезпечення необхідно розвивати інституційну базу та забезпечити послідовність у впровадженні нових принципів діяльності, повну кадрову перебудову політики [38].

Необхідно взяти до уваги закон, в якому прописаний кодекс поведінки уповноважених осіб державної або місцевої влади, при виконанні ними обов'язків, та наказання за порушення норм поведінки, це Закону України «Про правила етичної поведінки» від 17 травня 2012 р. № 4722-VI

Прийняття цих документів, з нашої точки зору, певним чином зрушило Україну з місця у питанні розвитку державної кадрової політики. Зокрема, значення вказаної Стратегії та Концепції полягає у тому, що вони містять концептуальні засади, на яких мають гуртуватися процеси організації, здійснення та подальшого розвитку державної кадрової політики та кадрового забезпечення. Цих концептуальних засад дуже не вистачало раніше прийнятим правовим актам з питань кадрової політики, адже у них фактично була відсутня ідейна складова, яка б чітко відображала державну позицію у цій сфері, її бачення наявних проблем та перспектив, а також шляхів вирішення перших та реалізації других.

Органи влади у питаннях кадрової політики, які реалізують держ. політику почали дуже швидкий розвиток, в порівнянні з іншими ланками державного апарату. Це підтверджується тим фактом, що українці за результатами 2021 року визнали найкращу якість адмін. послуг, яку надавали органи зборів та доходів, при цьому кількість задоволених громадян міністерством доходів вдвічі перевищує, кількість громадян, на думку яких якість була незадовільною.

Таких результатів вдалося досягти за рахунок того, що ДФСУ, одна з найперших ланок державного апарату, яка повністю зрозуміла необхідність поліпшення кадрової політики як необхідності для покращення довіри громадян. Встановлення хорошого контакту з громадськістю, збільшує ефективність виконання своїх функцій контролюючими органами.

Зокрема, 23 грудня 2015 року ДФСУ з метою реалізації Указу Президента України від 01 лютого 2015 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2015–2024 роки» та Стратегічного плану розвитку ДФСУ на 2015–2024 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2015 року № 869-р, та для проведення цілісної та системної реформи у сфері кадрової політики ДФС України розробило Кадрову стратегію ДФСУ на 2015–2024 роки (на п'ять років), яка затверджена наказом Міністра доходів і зборів України від 23 грудня 2015 року № 834.

Головним завданням цієї кадрової стратегії ДФСУ є: навчання нового покоління державних службовців ДФСУ з сучасними методами та формами роботи, стратегічним баченням та високим професіоналізмом; покращення системи управління персоналом ДФСУ; покращення зв'язку керівників з підлеглими, горизонтального зв'язку, професійного та службового інформування; розвиток організаційної культури працівників ДФСУ, підвищення престижу роботи Українського органу доходів і витрат, впровадження професійних цінностей, високих етичних стандартів та кодексів поведінки, у тому числі неприйняття корупції; покращити управління системою професіонального розвитку, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, створити систему безперервного навчання працівників; підвищення рівня самоосвіти за рахунок сучасних сервісів комунікації призначених для навчання; розвиток систем вимірних показників кадрів, критерій, стандартів та норм оцінок, покращення систем оцінювання персоналу; розробка та розвиток системи мотивації працівників та стимулів до ефективної роботи, для підвищення результативності діяльності; реалізація системи залучення та залучення персоналу [40].

Важливо зазначити, що стратегія була сформульована не лише з урахуванням нагальних потреб державних органів у відповідних кадрах, а й з урахуванням перспективних напрямів подальшого розвитку кадрового потенціалу податкового механізму. Також потрібно зазначити, що в цьому документі наголошується, що якість та ефективність виконання обов'язків персоналом залежить не лише від таких характеристик, як освіта, професійні знання, навички

та компетенції, а й від їх морально-етичних та психологічних якості. Логічним продовженням цього стало прийняття Правил поведінки посадових осіб ДФСУ та його територіальних органів, затверджених Наказом ДФСУ [34]. Ці правила встановлюють загальні вимоги до поведінки персоналу ДФСУ та її територіальних органів під час виконання службових обов'язків та у неробочий час.

Основні цілі правил: зміцнення авторитету та довіри громадян до органів ДФСУ; формування позитивного іміджу органів ДФСУ та репутації їх посадових осіб; забезпечення етики поведінки посадових осіб органів ДФСУ; розширення можливостей впливу громадськості на оцінку та якість діяльності органів ДФСУ; інформування фізичних та юридичних осіб про норми поведінки посадових осіб органів ДФСУ[35].

Тому можна з упевненістю стверджувати, що чинне законодавство в Україні на сьогодні передбачає основні організаційно-правові засади, необхідні для належної реалізації кадрової політики в органах доходів і зборів України. З одного боку, ці принципи є досить ґрунтовними, відображаючи всі найважливіші вимоги правової демократії до суб'єкта влади, а з іншого – досить прогресивні та розраховані на довгострокову перспективу, це є гарантією того, що вони не застаріють відразу після прийняття і будуть виконувати свої регуляторні функції в повному обсязі протягом тривалого періоду часу.

Не применшуючи значення прийнятих (вище) нормативно-правових актів, покликаних регулювати питання кадрової політики контролюючого органа, слід зазначити, що їх положення мають концептуальний характер, тому для того, щоб передбачені у законодавстві засади не залишилися звичайними деклараціями, їх необхідно підтверджувати в реальному житті. Тому, як нам здається, наступним етапом розробки кадрової політики органах податкової політики, очевидно, має стати вирішення конкретного питання практичного застосування прийнятих ідей та принципів, які безпосередньо реалізуються в процесі кадрової роботи. робота, оскільки вона є одним із основних засобів, за допомогою яких здійснюється запровадження ефективної кадрової політики.



Завдяки роботі із кадрами реалізується трансформація загальних теоретико-політичних підходів у персональні рішення і конкретику, пов'язану з усіма ланками кадрового корпусу та управлінням ним: підвищення кваліфікації кадрів, розстановка, підготовка, перепідготовка, добір, переміщення, заохочення та відповідальність кадрів, тощо.

### **2.3. Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку кадрового резерву ДФСУ**

Управління людськими ресурсами - не звичайне управління кадрами, а ширше поняття, яке вийшло за межі простого адміністрування: традиційної діяльності із найму, регулювання трудових відносин і організації системи оплати. Нині управління людськими ресурсами повніше інтегрується в процес стратегічного планування, у зв'язку з чим підвищується роль аналітичних функцій кадрових служб.

Уміння зберегти кваліфікованих співробітників стає одним із найважливіших завдань. Варто зазначити, що плинність кадрів залишається гострою проблемою для ДФС України (11% працівників від загальної чисельності працюючих щороку звільняється).

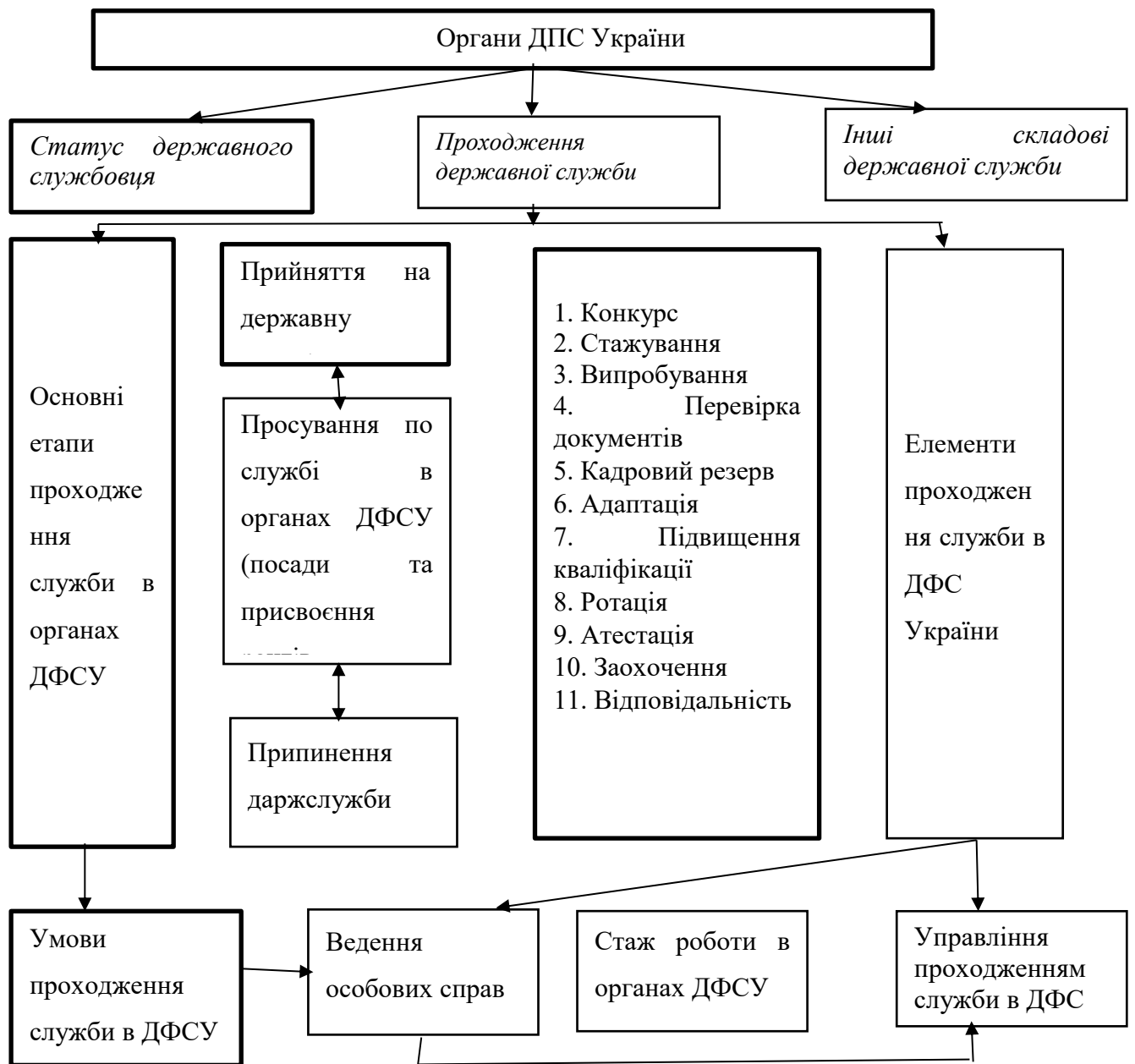
Нині необхідно створити таку систему управління людськими ресурсами, яка б сприяла максимальному використанню потенціалу кожного працівника в досягненні цілей Державної фіскальної служби та його самореалізації. Зокрема, діяльність працівників органів Державної фіскальної служби чітко визначена Конституцією та законами України, базовими з яких є Закон України „Про Державну службу в Україні” та „Про боротьбу з корупцією” (рис. 2.2).

Рис. 2.2 – Схема правового статусу працівника органу Державної податкової служби

Правовий статус працівника органу Державної податкової служби			
Права	Обов'язки	Юридична відповідальність	Етичні вимоги
користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України	додержання Конституції України та інших законодавчих актів	кримінальна	сумлінно виконувати свої службові обов'язки
браги участь у розгляді питань і прийнятті рішень у межах своїх повноважень	забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів	адміністративна	шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування
одержувати від державних органів, підприємств, установ і організацій, органів місцевого самоврядування необхідну інформацію	недопущення порушення прав та свобод людини і громадянина	цивільно-правова	не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця
	безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень керівників державних органів	матеріальна дисциплінарна	

Джерело: розроблено автором за даними [45]

Рис. 2.3 – Функціональна структура державного управління в системі податкових органів



Джерело: розроблено автором за даними [43]

Державна служба податкових органів в Україні складається з кількох рівнів, які групуються у функціональну структуру державного управління (рис. 2.3).

Державне управління в системі ДФС України неможливе без визначення функцій управління людськими ресурсами.

Функції в загальному сенсі стосуються обов'язків, цілей, сфери діяльності, роботи, виконання та діяльності. Функція управління — це об'єктивно необхідна і відносно самостійна частина управлінської діяльності конкретного суб'єкта управління, що має чітку форму і зміст, особливе часово-просторове відображення. Функції державного управління можна визначити як конкретні предмети, зміст і засоби для забезпечення загального впливу на управління країною, не тільки для визначення та опису функцій державного управління, але й для аналізу розподілу функцій державного управління. «Вертикаль» і «горизонталь» державних інституцій, тобто функціональна структура державного управління.

Система функцій управління в системі ДФС України має такі складові:

- аналіз - Обов'язкова умова прийняття управлінських рішень за цілей, передумова успіху системи у сфері її діяльності;

- прогнозування – встановлення потенціалу об'єкта, розрахування у часі та просторі. Надає керівникам інформацію про майбутній стан систем і керованих об'єктів, забезпечуючи вивчення їх минулого і теперішнього стану;

- планування - розрахунок шляхів реалізації завдань розвитку об'єкта, визначення їх ресурсного забезпечення (матеріального, духовного, організаційного);

- організація - упорядкування суб'єктів і об'єктів управління, системи державного управління в цілому й усього процесу державно-владного впливу з метою вирішення завдань, що стоять перед державою;

- регулювання - забезпечення ефективності управління, дієвості системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів. Положення щодо формулювання та організації виконання оперативних управлінських рішень, коригування рішень, навчання працівників діям у конкретних ситуаціях;

- координація - упорядкування діяльності різних об'єктів;

- контроль - відстеження параметрів кампанії, а також встановлення справжньої вартості та результат управлінських зусиль, комплексно оцінивши її

ефективність. Це дає можливість оцінити виконану роботу та визначити шляхи підвищення її ефективності.

Функція управління людськими ресурсами пов'язана з різними видами управлінської діяльності, в тому числі:

- забезпечення всім працівникам рівні можливості для самореалізації;
- аналіз робочих місць, для визначення конкретних вимог кожної роботи;
- набір персоналу, що відповідає потребам та вимогам організації;
- розробку та здійснення програм розвитку організації, оцінку виконання роботи фахівцями;
- розробку системи оплати праці, допомогу працівникові в плануванні кар'єри, а також впровадження системи забезпечення здоров'я й безпеки працівникам.

Управління людськими ресурсами в ДФС України проводиться за такими напрямками:

1. Тактичні:
  - створення та впровадження системи прогресивних посадових інструкцій;
  - розробка положень та критеріїв оцінки якості роботи, визначення трудомісткості бізнес-операцій;
  - створення диференційованої системи оплати праці залежно від рівня кваліфікації працівника;
  - удосконалення механізму преміювання та надбавок.
2. Стратегічні:
  - мотивація персоналу та планування кар'єри;
  - планування, добір, навчання та ротація кадрів;
  - створення соціального клімату організації;
  - створення команди реформаторів [36].

Отже, організація праці є основою науки та практики управління людськими ресурсами.

У центрі моделі системи управління людськими ресурсами, включаючи й органи ДФС України, - людина як особистість. Але людина не завжди достатньо самоорганізована в трудових відносинах, активна й ініціативна, економна у витратах робочого часу. Вищої продуктивності праці досягають ті працівники та організація, які в остаточному підсумку краще використовують робочий час. Аналіз робочих місць має передувати виконанню всіх інших функцій управління людськими ресурсами. Наприклад, ефективний набір персоналу неможливий, якщо немає чітких вимог до робочого місця. Без точного визначення обсягу та змісту роботи неможливо розробити прогресивну систему оплати праці тощо.

Отже, організація праці має розглядатися з двох підходів: По-перше, як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів, що відповідає цілям Державної податкової служби, а по-друге, як системна діяльність людей з інновації існуючих організацій праці, щоб відповідати сучасним вимогам управління персоналом. Зокрема, визначення трудомісткості робіт передбачає визначення витрат праці на стандартні операції, які є основою для організації трудового колективу та оцінки ефективності діяльності ДФС України.

Зокрема, Міжнародним центром розвитку підприємництва та менеджменту проведено діагностику та визначено шляхи розвитку управління людськими ресурсами ДФС України.

До них належать:

- запровадження єдиного методологічного підходу до розрахунку фактичної вартості персоналу (з урахуванням ринкових вимог) та розробка критеріїв оцінки якості роботи працівників податкової служби;

- проведення розподілу праці (у трьох формах: функціональній, фаховій, кваліфікаційній) у структурних підрозділах Державної податкової служби, розробка комплексу посадових інструкцій, які мають відображати всі функції підрозділу й рівномірно розподіляти навантаження між працівниками з урахуванням рівня їхньої кваліфікації;

- система критеріїв оцінки якості роботи має бути простою і доводитися до відома кожного працівника. В перспективі атестація має стати безперервним

процесом, що проходитиме у формі співбесіди керівника зі співробітником, що атестується, у процесі якої відбуватиметься обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, визначатиметься оцінка цієї роботи як керівником, так і співробітником;

- розробка таких програм розвитку кар'єри, що міститимуть цілі, етапи кваліфікаційного росту співробітника, визначатимуть тривалість кожного етапу та відповідний рівень знань і кваліфікації;

- здійснення відбору працівників як з урахуванням досвіду роботи, фахових знань, рівня кваліфікації, так і за наслідками тестування, яке дасть змогу визначити особистісні якості претендента;

- реформування адміністративної структури Державної податкової служби в сучасний інститут висококваліфікованих кадрів, спроможний справлятися з реаліями ринкової економіки та відповідати сучасним вимогам [36].

Як уже зазначалося вище, важливим фактором ефективності управління кадрами в системі органів ДФС України є оцінка їхньої праці, яка вимагає розробки відповідних нормативів. Не маючи нормативів на типові операції, не можна чітко оцінити працю фахівців, а тому неможливо винагороджувати їх, забезпечуючи відповідну мотивацію до активнішої праці. Тому саме критеріям оцінки необхідно приділити особливу увагу, використовуючи нестандартні підходи та досвід розвинутих країн.

При визначенні критеріїв оцінювання однією з основних вимог є участь безпосередніх виконавців завдань не лише як активних респондентів, а і як розробників відповідних нормативів без будь-якого тиску згори. Це сприятиме вдосконаленню розроблюваних нормативів та викликатиме довіру з боку працівників податкових органів. Така процедура потребує широкого застосування самообліку типових операцій. Саме самоблік трудомісткості виконання операцій має стати основою формування нормативної бази для системи органів ДФС України. Такий підхід, перевірений на практиці, дасть можливість отримати досить прозорі показники трудомісткості типових повторюваних операцій та затвердити їх як нормативні. Отже, створення системи нормативів у системі органів ДФС

України дасть змогу визначити показники для оцінки праці, заохочувати працівників усіх рівнів і категорій до економії робочого часу; поліпшувати організацію та культуру праці податківця.

Необхідність впровадження сучасної системи управління людськими ресурсами в Державній податковій службі незаперечна. Вона дасть можливість підняти на якісно новий рівень роботу працівників ДФС України.

Безумовно, одним зі стратегічних напрямів управління людськими ресурсами в податковій службі є мотивація персоналу.

Оскільки мотивація передбачає використання духовних, фізичних та інтелектуальних можливостей і сил для досягнення цілей, поставлених перед податковою службою, то першочергово потрібно впливати на ці можливості. Відома теоретична основа дослідження мотивації - це, теорія очікувань. Відповідно до цієї теорії саме очікування винагороди активізує поведінку, і саме усвідомлюване винагородження, що пов'язується з результатом діяльності, надає поведінці певного спрямування.

Так, відповідно до моделі очікувань В. Врума, при аналізі мотивації праці найважливіше значення має ланцюжок таких факторів: витрати праці, результати, винагорода й валентність (задоволеність винагородою). Для оцінки очікуваних результатів необхідно, насамперед, визначити співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Очікування у відношенні результатів (винагород) представлені певного винагородою за досягнені результати. Завершальним фактором мотивації в теорії очікувань є цінність винагороди, яка характеризує передбачуваний рівень відносного задоволення чи незадоволення, що виникає у зв'язку з винагородою. Важливим також є створення сприятливого соціального клімату в організації як умови усвідомлення працівником своєї ролі в її діяльності.

Мотиваційний механізм у системі ДПС України надає можливість:

- оцінити працю працівників, які досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;



- популяризувати кращі досягнення, поліпшити моральний стан працівників через відповідні форми визнання;
- забезпечити підвищення трудової активності.

У будь-якому разі формування програми мотивації персоналу потребує попередньої наукової розробки концепції та моделі системи мотивації персоналу. Це має бути довгострокова програма, успішна реалізація якої вимагатиме значних інтелектуальних і фінансових ресурсів.

Отже, мотивація в системі органів ДФС України характеризується такими рисами:

- існування можливості вибору (право вирішувати, самостійність);
- можливість вибору гарантується чітко визначеною роллю працівника;
- перспективні підрозділи характеризуються достатньою свободою;
- зменшення кількості конфліктів у колективі, що забезпечується чітко визначеною роллю кожного працівника та існуванням свободи вибору.

Атестація працівників у податкових органах, за визначенням науковців, - це один із головних аспектів управління персоналом та важливе джерело інформації як для керівників, так і для самих працівників. Зокрема, атестація дає змогу отримувати необхідну інформацію про особистісні якості, здатність до управління людьми та вміння оптимально розпоряджатися ресурсами часу. Вона повинна сприяти працівникові в плануванні професійної кар'єри, забезпечувати інформацією про сильні та слабкі сторони, задовольняти потребу в підвищенні кваліфікації та професійному вдосконаленні.

Для досягнення найбільшого ефекту в системі атестації працівників Державної податкової служби необхідно використовувати як традиційні методи оцінки, так і нетрадиційні, а також узгоджувати їх з іншими елементами управління персоналом (мотивацією, плануванням кар'єри, професійним навчанням). А основою атестаційного процесу в підрозділах податкової служби має стати оцінка виконання працівниками своїх посадових обов'язків протягом атестаційного періоду.

За останній період завдяки злагодженій роботі кадрового складу податкової служби вдалося значно збільшити надходження до державного бюджету. Так, у 2020 р. по платежах, що контролюються органами Державної податкової служби, до Зведеного бюджету України зібрано 96,1 млрд грн, що на 20,3 млрд грн, або на 26,8%, більше, ніж за 2019 р.

Об'єктивно, що внаслідок покращення економічної ситуації, а також завдяки зміні підходів до адміністрування податкових платежів та вжитим працівниками податкових органів заходам, річні показники загального фонду Державного бюджету виконано на 100,3%, бюджет додатково одержав 149,5 млн грн. Саме за рахунок активізації персоналу органів ДФС України, починаючи з вересня минулого року, відставання у виконанні показників бюджетного розпису щомісяця зменшувались (у вересні - на 332 млн грн, у жовтні - на 173 млн грн, у листопаді - на 999,8 млн грн, у грудні — на 920,6 млн грн). Зокрема, слід зазначити, що виконання плану надходжень до державного бюджету забезпечено, в першу чергу, внаслідок ефективного використання трудових ресурсів Державної податкової служби [35].

Доцільність впровадження сучасної системи управління людськими ресурсами в Державній податковій службі незаперечна, саме вона дасть можливість підняти на якісно новий рівень роботу працівників ДФС України. Удосконалення управління людськими ресурсами в органах Державної податкової служби сприятиме прискоренню її модернізації, покращенню взаємовідносин із платниками податків, зборів та обов'язкових платежів, а також істотно підвищить рівень довіри громадськості до державних органів управління. На думку авторів, подальша модернізація кадрового менеджменту в системі органів ДФС України полягає в дієвому дотриманні нормативних підходів, а саме:

- ефективний розподіл робочого часу працівника податкової служби;
- розробка індивідуального графіка роботи;
- забезпечення працівників окремим автоматизованим робочим місцем;
- вдосконалення обігу інформації між працівниками;

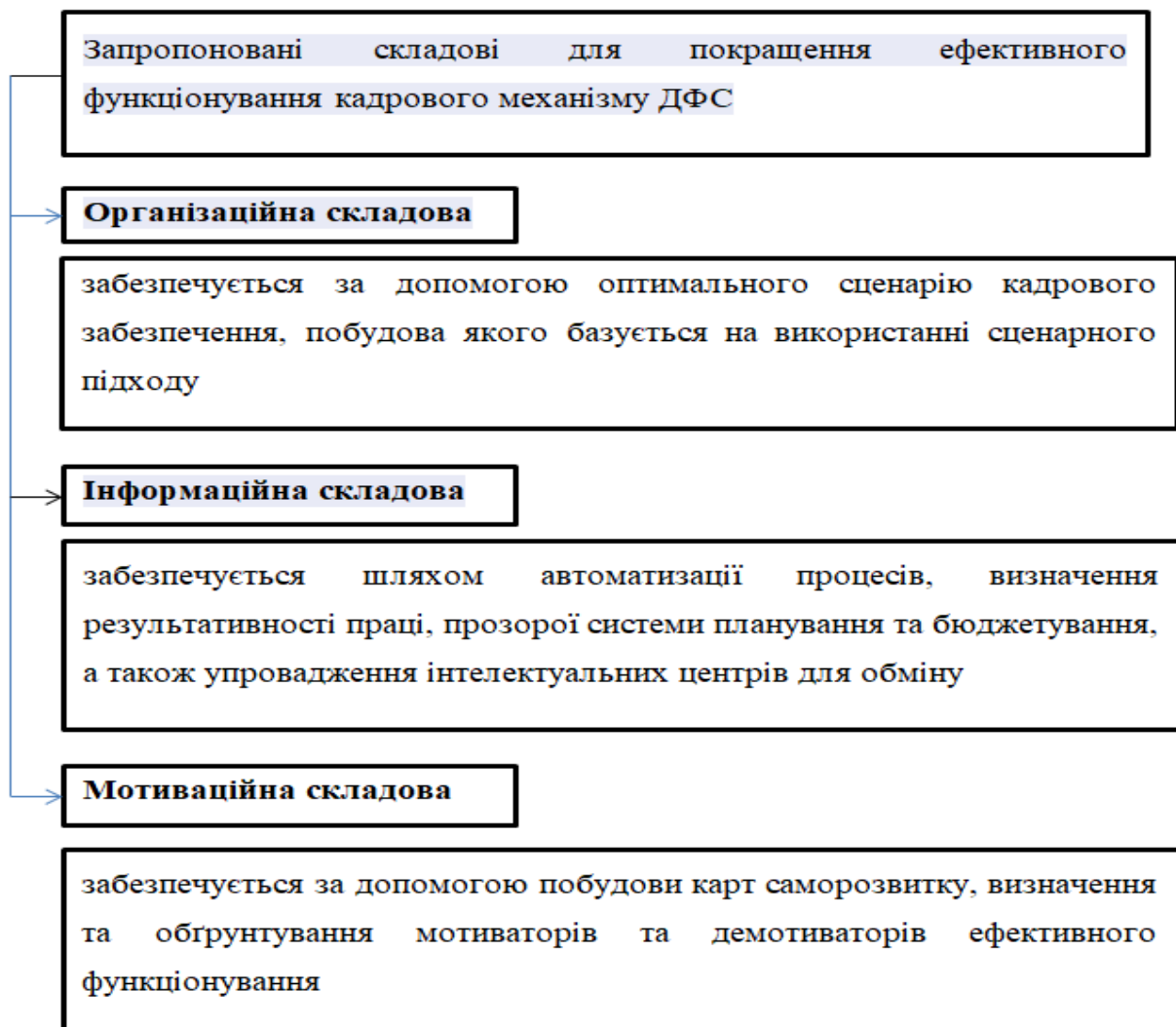
- забезпечення кар'єрного зростання та мотивація праці (премії, нагороди, подяки);
- надання винагороди за підвищення кваліфікації - присвоєння наукових ступенів та рангів;
- встановлення персональної відповідальності за порушення термінів та неякісне виконання завдань (позбавлення премії, інші форми матеріальної відповідальності);
- чіткість встановлених завдань та підзвітність одній керівній особі структурного податкового підрозділу [34].

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ДФС УКРАЇНИ

### 3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу

Забезпечення ефективності функціонування заявлених компонентів відбувається завдяки виявленню тих процесів управління кадровим резервом, які мають найбільший вплив на ефективність функціонування органів ДФС України.

Рис. 3.1 – Складові для покращення ефективного функціонування карого механізму.



Джерело: розроблено автором за даними [11]

Для реалізації цього механізму рекомендується використовувати якісні методи для побудови оптимальних сценаріїв кадрового забезпечення ефективної роботи ДФСУ. Застосування якісних методів визначить якість кадрового забезпечення, що в кінцевому підсумку допоможе обґрунтувати оптимальний варіант. Комплексний аналіз застосування методів оцінки якості (табл. 3.1), включаючи методи теорії нечітких множин, якісні методи та методи Saati АНР, підтверджує відсутність єдиного концептуального методу оцінки.

Таблиця. 3.1 – Особливості методів оцінювання якості (побудовано на основі узагальнення)

Нечітких множин	Кваліметрії	Аналах ієрархії
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість формалізувати неточні, недосконалі, часто суперечливі знання про якість;</li> <li>• складні системи з участю людини це основний об'єкт дослідження;</li> <li>• проведення швидкого моделювання складних систем можливе з використанням комплексних синтетичних методів вивчення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ієрархічна сукупність властивостей об'єкту показує якість;</li> <li>• якість оцінюється з точки зору певних потреб та вимог;</li> <li>• відносний показник якості завершує вимір якості</li> <li>• всі шкали показників якості об'єднуються в одну шкалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання процедури ієрархічного представлення елементів;</li> <li>• попарні порівняння забезпечують вибір пріоритетних рішень.</li> <li>• можливість обрати єдине рішення з урахуванням різних критеріїв.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [10]

Проте, враховуючи достатню складність процесу аналізу ієрархії Саати та певні обмеження традиційних математичних методів аналізу даних, використання якісних методів є розумним. За сучасних умов світового економічного та наукового розвитку цей метод оцінки якості є найпоширенішим, але в нашій країні, з точки зору оцінки якості оцінювання процесів кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу, йому не приділяється достатньої уваги.

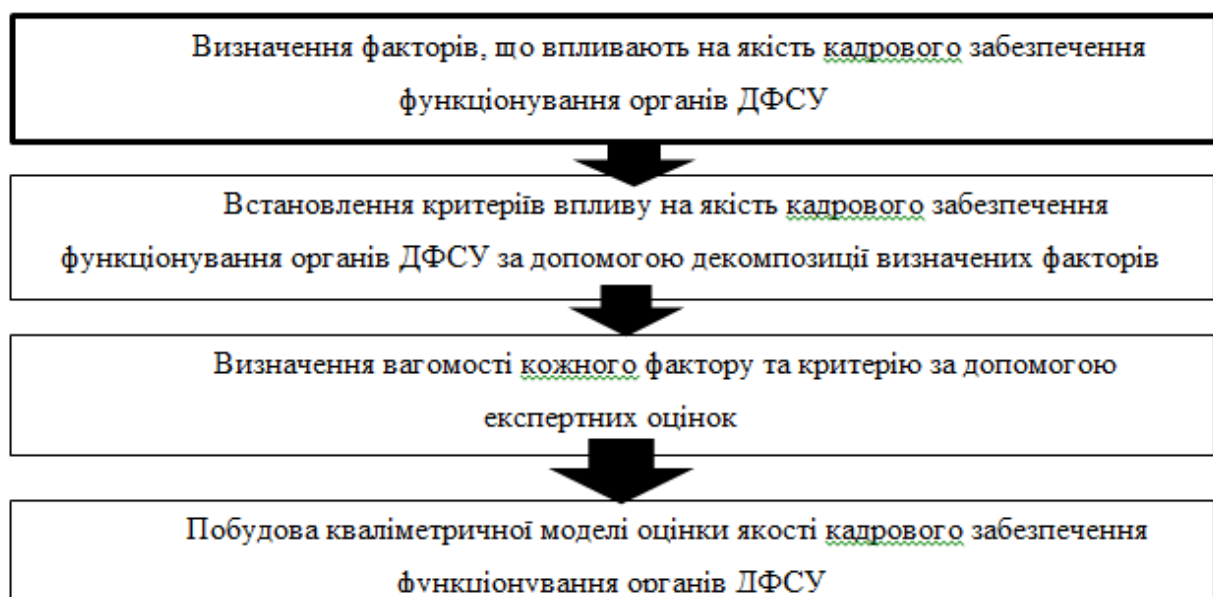
Під час оцінки якісних складових результату управління персоналом з використанням кваліметричного підходу важливо дотримуватися наступних принципів(Рис. 3.2).

Рис. 3.2 – Основні принципи кваліметричного підходу

Принципи кваліметричного підходу:	представлення простих компонентів факторнокритеріальної моделі у вигляді ієрархічної структури
	визначений стандарт якості для порівняння досягнених результатів
	можливість порівняння показників в різних одиницях виміру
	визначення вагомості кожного фактору з точки зору пріоритетності
	комплексна кількісна оцінка якості представлена у вигляді функції відносних показників і коефіцієнтів вагомості

Схема формування кваліметричної моделі оцінки якості кадрового забезпечення ефективного функціонування органів ДФСУ представлена на рис. 3.3.

Рис. 3.3 – Схема побудови кваліметричної моделі оцінки якості кадрового забезпечення функціонування органів ДФСУ



Важливо зазначити, що для визначення важливості кожного фактора та критерію використовується експертна оцінка, яка передбачає: формулювання мети експертної оцінки; формування експертних груп; визначення набору пріоритетних критеріїв; експертизу; обробку результатів експертизи, аналізу та результатів опитування, визначення ступеня узгодженості висновків експертів, обґрунтування відповідних висновків щодо важливості кожного критерію. Для оцінки ступеня узгодженості експертного висновку використовується коефіцієнт узгодженості.

Тому для кожного процесу можна встановити набір системи індексів оцінки для визначення рівня управління людськими ресурсами. Формування кадрових механізмів ефективного функціонування місцевого самоврядування базується на функціональному підході, згідно з яким розглядаються основні функціональні процеси в управлінні персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Кваліметрична модель оцінки якості кадрового забезпечення функціонування органів ДФСУ

Процес (фактор – ф)	Вагомість фактору – В	Стандарти – С	Оцінка стандартів – ОК	Оцінка факторів – ОФ
1	2	3	4	5
План процесів та аналіз ф1	В1	1.1. Аналіз управління кадровою політикою в управлінні персоналом під час нинішньої стратегії (С1)	С1хВ1	ОФ 1 х $\sum_{k1...k3}$
		1.2. Розробка та покращення політики (С 2)	С2хВ2	
		1.3. Підбір стратегії (С 3)	С3хВ3	
Пошук та оцінка персоналу ф2	В2	2.1. Потреба персоналу в різних джерелах (С 4)	С4хВ4	ОФ 2 х $\sum_{k4...k6}$
		2.2. Визначення потреби за допомогою комплексного підходу. (С 5)	С5хВ5	
		2.3. Визначте цільові потреби працівників відповідно до організації роботи (С 6)	С6хВ6	
Прийняття персоналу ф3	В3	3.1. Адаптація (С 7)	С7хВ7	ОФ 3 х $\sum_{k7...k8}$
		3.2. Атестації (С 8)	С8хВ8	
Оцінка та контроль дій персоналу ф4	В4	4.1. Оцінка (С 9)	С9хВ9	ОФ 4 х $\sum_{k9...k10}$
		4.2. Поточний облік персоналу (С 10)	С10хВ10	

## Продовження таблиці 3.2

Мотивація персоналу ф5	B5	5.1. Мотивація персоналу залежно від матеріальних чинників (С 11)	C11xB11	ОФ 5 xΣк11...к13
		5.2. Мотивація персоналу від нематеріальних чинників (С 12)	C12xB12	
		5.3. Розвиток культури (С 13)	C13xB13	
Підвищення кваліфікації та розвиток фб	B6	6.1. Кваліфікація та навчання (С 14)	C14xB14	ОФ 6 xΣк14...к16
		6.2. Загальний розвиток (С 15)	C 15xB15	
		6.3. Соціально-психологічний клімат (С 16)	C16xB16	
Умови роботи, якість життя, та соц. ф7	B7	7.1. Змення конфліктності та покращення соціальнопсихологічного комфорту (С 17)	C17xB17	ОФ 7 xΣк17...к19
		7.2. Покращення правління безпеки праці (С 18)	C18xB18	
		7.3. Моніторинг безпеки праці та покращення умов праці (С 19)	C19xB19	

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Пояснення: В – вагомість критеріїв; Х – коефіцієнт відповідності

Отже, запропонована якісна модель оцінки якості кадрового забезпечення дозволяє визначити не лише ефективність кадрового забезпечення ДФСУ, а й ті функціональні процеси, які потребують найбільшої уваги у підвищенні оперативної ефективності.

Важливо відзначити, що якісна модель структурована таким чином: Фактори умовного прийняття функціональних процесів; Критерії умовного прийняття вимог процесу в певному напрямку; Важливість факторів і критеріїв (важливість, пріоритет); Ступінь відповідності.

У цьому випадку коефіцієнт відповідності вимірюється наступним чином:

$V = 1$  – повністю відповідають вимогам (так);  $V = 0,75$  – частково повністю відповідають вимогам (більше так, ніж ні);  $V = 0,50$  – рівна відповідність (і так, і ні);  $V = 0,25$  – частково відповідають вимогам (більше ні, ніж так);  $V = 0$  – повністю не відповідають вимогам (ні).

Чим вища загальна оцінка представлених факторів, тим менше потреба у зміні управління персоналом. Затвердження запропонованої якісної моделі відбулося в рамках дослідження ДФСУ. в таблиці. 3.3 представлені результати



оцінки якості кадрового забезпечення ДФСУ. Загальна оцінка якості кадрового забезпечення ДФСУ склала 0,677. Це свідчить про те, що ДФСУ потребує вдосконалення таких функціональних процесів, як мотивація та мотивація працівників, а також розвиток працівників для підвищення їх професійних навичок.

Таблиця 3.3 – Кваліметрична модель оцінки якості кадрового забезпечення функціонування ДФСУ

Фактор	Вагомість фактору вф	Критерії К	Вагомість критеріїв Вк	Коефіцієнт відповідності В	Часткова оцінка критеріїв ОК	Часткова оцінка факторів - ОФ
F <sub>1</sub>	0,14	K <sub>1</sub>	0,29	1	0,31	0,112
		K <sub>2</sub>	0,4	0,76	0,29	
		K <sub>3</sub>	0,31	0,49	0,14	
F <sub>2</sub>	0,98	K <sub>4</sub>	0,32	0,76	0,247	0,091
		K <sub>5</sub>	0,34	1.1	0,32	
		K <sub>6</sub>	0,31	0.98	0,33	
F <sub>3</sub>	0,16	K <sub>7</sub>	0,48	0,73	0,37	0,112
		K <sub>8</sub>	0,46	0,76	0,369	
F <sub>4</sub>	0,13	K <sub>9</sub>	0,52	0,77	0,368	0,093
		K <sub>10</sub>	0,49	0,48	0,27	
F <sub>5</sub>	0,15	K <sub>11</sub>	0,31	0,51	0,149	0,074
		K <sub>12</sub>	0,34	0,49	0,175	
		K <sub>13</sub>	0,33	0,47	0,177	
F <sub>6</sub>	0,17	K <sub>14</sub>	0,32	0.52	0,165	0,09
		K <sub>15</sub>	0,28	0,51	0,14	
		K <sub>16</sub>	0,38	0,73	0,278	
F <sub>7</sub>	0,14	K <sub>17</sub>	0,31	0,72	0,23	0,10
		K <sub>18</sub>	0,33	0,52	0,16	
		K <sub>19</sub>	0,36	0,74	0,26	
<b>F<sub>заг</sub></b>						<b>0,677</b>

Джерело: розроблено автором за даними [21]

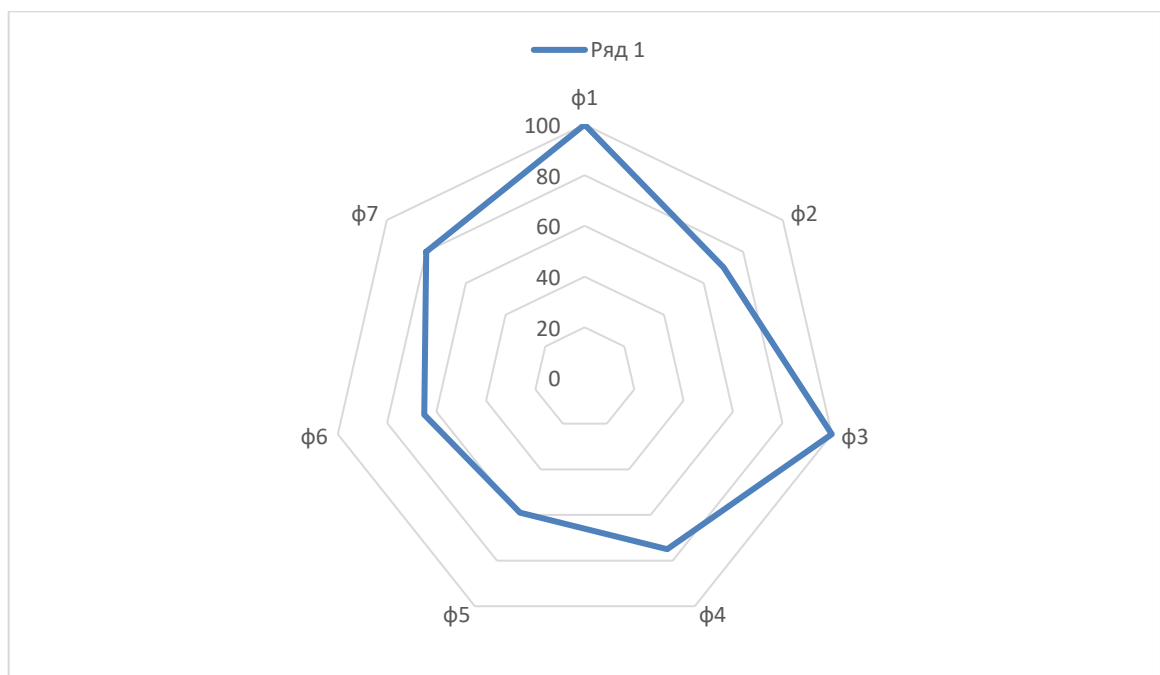
Візуалізація рівня якості кадрового забезпечення функціонування ДФСУ представлена на табл. 3.3.

Аналіз таблиці. 3.3 Можуть бути визначені такі функціональні процеси, як мотивація та мотивація персоналу, а також такі функціональні процеси, як розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня та найважливіші напрямки вдосконалення процесу комплектування. Крім того, соціологічне опитування, проведене ДФСУ, виявило фактори, що впливають на ефективність її діяльності.

Отримані результати підтверджують важливу роль, яку відіграють рівень компетентності персоналу виконавчої агенції та рівень винагород у підвищенні ефективності ДФС.

Тому якість кадрового забезпечення ДФСУ визначається шляхом аналізу факторів, які найбільше впливають на кадрове забезпечення ДФСУ. Слід підкреслити, що аналіз деяких штатних форм і механізмів, за якими працює ДФС, дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на запровадження в останні роки законодавчих вимог щодо процедур конкурсного відбору, атестація посадових осіб в У ДФС кадрова система залишається неефективною.

Рис. 3.4 – Рівень якості кадрового забезпечення функціонування ДФСУ



Позначення: ф1 – кадрові процеси; ф2 – пошук та вибір персоналу; ф3 – пристосування персоналу; ф4 – оцінка дій персоналу; ф5 – мотивування персоналу; ф6 – покращення кваліфікації персоналу; ф7 – умови праці, покращення життя.

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Відсутня повна система індексів службової оцінки діяльності органів ДФС, відсутній кадровий механізм, неефективний існуючий механізм мотивації посадових осіб до виконання своїх обов'язків, відсутня єдина наглядова кадрова політика.

Взагалі ці проблеми пов'язані переважно з недосконалим правовим механізмом законодавства про державну службу та слабким управлінням кадровою політикою. Виходячи з існуючого світового досвіду та шляхами використання підходу бенчмаркінгу, наведений нижче перелік рекомендацій для покращення кадрової системи ДФС для ефективного функціонування в рамках механізму (Табл. 3.4).

Оскільки останнім часом питання формування кадрового резерву приділяється особливої уваги, детально розглянуто можливі шляхи вирішення цієї проблеми. Наявність готових кандидатів у кадровому резерві значною мірою сприяє скороченню витрат на підбір та перепідготовку експертів. Підбір нових співробітників не тільки забезпечує нормальну роботу організації, а й закладає основу для майбутнього успіху. Якість людських ресурсів та їх внесок у досягнення організаційних цілей значною мірою залежить від ефективності зусиль з відбору талантів.

Відбір персоналу є продовженням кадрової політики організації, одним із ключових елементів системи управління персоналом і тісно пов'язаний практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Таблиця 3.4 – Перелік рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення ефективного функціонування органів ДФС.

Проблеми	Рекомендації
Кадрове забезпечення та робота з кадровими резервами	<p>Поліпшення роботи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. озробити план розвитку резервіста на основі характеристик кожного резервіста в порівнянні з ідеальним портретом співробітника для цієї посади;</li> <li>2. оцінювання розвитку резервістів;</li> <li>3. розвиток кадрового резерву у навчальних закладах;</li> <li>4. покращення стажування;</li> <li>5. запровадження наставництва.</li> </ol>
Вдсутність грошей, відсутність премій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. вдосконалення системи державних гарантій на службі;</li> <li>2. встановлення соціального забезпечення працівників та додаткові механізми страхування;</li> <li>3. покращення механізмів мотивації;</li> <li>4. збільшення оплати наставників для більш ефективної діяльності.</li> </ol>
Відсутність інструментів відбору для ефективної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. розробка відділом кадрів положення про кадрову політику, за допомогою використання передового досвіду державних установ.</li> </ol>
Відсутність положень щодо впровадження кадрових процедур, у тому числі пов'язаних з управлінням кар'єрою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. угода з вищими навчальними закладами про цільову підготовку та перепідготовку учнів;</li> <li>2. покращення проф. розвитку працівників; запровадження індивідуального навчання; покращення практичного навчання працівників; участь співробітників в курсах підвищення кваліфікації; стимулювання самоосвіти співробітників; придбання новії літератури.</li> </ol>

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Аналіз кадрової системи ДФСУ показує, що у процесі відбору зосереджені лише професійні якості кандидатів, а не особистісні якості. У зв'язку з цим

рекомендується включати в процес відбору методи, пов'язані з особистісною та професійною діагностикою потенційних співробітників під час співбесід, використовуючи тести для перевірки професійної підготовки кандидатів.

Для того, щоб ввести в процедуру психологічний аспект, необхідно прийняти локальний регламент, який регламентує застосування та спосіб методу. Слід зазначити, що психологічна оцінка може бути використана як для підвищення кваліфікації, так і для ефективного управління персоналом: визначення необхідних напрямків особистісного та професійного розвитку, мотиваційної підготовки. Проте головною складністю у здійсненні психодіагностики особистості (кандидатів на вакансії) є наявність спеціалістів відповідної кваліфікації.

Існує кілька способів вирішення цієї проблеми. Запроваджуючи психодіагностику, слід також пам'ятати, що згідно світової практики її можна проводити лише на добровільних засадах. Крім того, для відбору до резерву закладу доступна розширена методична програма професійної діагностики. Їх вибір багато в чому визначається обраним набором характеристик, а також кваліфікацією експертів, які проводять оцінку.

Іншою пропозицією щодо покращення системи відбору та відбору є зміна встановлених процедур використання методів відбору. Наразі порядок проведення II етапу конкурсу: анкетування, співбесіда, тест. Основним недоліком цього процесу є нерозумне використання часу. Спочатку витрачається час на переважно непотрібні анкети, потім частина часу йде на попереднє читання анкет, потім на інтерв'ю, а потім багато часу витрачається на тести. Рекомендується більш ефективно використовувати час.

Методи найму використовуються наступним чином: тест, співбесіда, підсумовування. Наступним дієвим способом підбору працівників можна надати взаємодію з навчальними закладами. Ця взаємодія буде виглядати наступним чином. Спочатку спеціалісти органів виконавчої влади здійснюють моніторинг вищих та середніх спеціальних навчальних закладів та додають до бази заклади відповідних профілів або з відповідними коледжами та факультетами.

Під час набору та проведення конкурсу, відповідно до кваліфікаційних вимог останнього курсу вищої освіти або навчання, фахівці адміністративного відділу разом з оголошеннями, розміщеними на сайті, надсилаються до відповідного навчального закладу. Таким чином, ключовими напрямками кадрового забезпечення ефективної роботи місцевого самоврядування є: впровадження психодіагностики в процес особистісної та професійної оцінки, взаємодія з відповідними навчальними закладами, щорічне оцінювання розвитку кадрів, що входять до інституційних резервів.

### **3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу**

Умови сучасного розвиненого суспільства, а також становлення та розвиток правової держави висувають вимоги до загальної організації ДФСУ та податкового органу. Сьогодні ефективне формування кадрової політики є першочерговим завданням будь-якої діяльності. Таким чином, від грамотної організації інституційного кадрового забезпечення ДФСУ залежить успіх і розвиток об'єднаних обласних громад, сільських і міських рад, районних і районних рад, державного бюджету.

З іншого боку, від початку реформи децентралізації в Україні суттєво змінилися акценти органів ДФС на виконання своїх функціональних обов'язків у сфері праці. Сьогодні вже недостатньо володіти знаннями в економічній, соціальній та правовій сферах та володіти комунікативними навичками, все більш актуальним стає питання ефективного лідерства та управління проектами змін у податкових органах. Тому основні зміни пов'язані зі здатністю ДФС ефективно функціонувати з метою надання якісних та доступніших послуг громадянам. У цьому контексті на часі є вивчення пріоритетних напрямів розвитку місцевого самоврядування та визначення відповідних інструментів підвищення їх ефективності.

Враховуючи різноманітність методів класифікації кадрової політики та стратегії автономних органів, переважно на основі загальнотеоретичних уявлень про стратегічний характер управління персоналом, важливим науково-практичним завданням є аналіз існуючих факторів підвищення ефективності роботи персоналу ДФСУ. Кадрове забезпечення розглядається з точки зору активної та свідомої діяльності, слід зазначити, що останнє включає здійснення організаційно-виховних, господарських, адміністративно-господарських заходів, спрямованих на задоволення потреб органів місцевого самоврядування в особах, які мають певні спеціальності та кваліфікацію. Тобто це цілеспрямована система кадрового процесу планування навчання, оновлення та підтримання наступності посадових осіб місцевого самоврядування, їх підвищення кваліфікації, підвищення якості роботи та просування по службі.

Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є невід'ємною частиною національної кадрової політики і реалізується шляхом створення цілісної системи, ефективного використання трудових ресурсів та розвитку кадрів. Слід зазначити, що кадровий процес будь-якого державного органу здійснюється за допомогою певних методів, які слід віднести до форм кадрового забезпечення. Отже, під штатною формою розуміється процес реалізації політики, що включає планування, відбір, наймання, комплектування, навчання та навчання, просування по службі, методи просування по службі, умови праці, формальні та неформальні стосунки, консультації та переговори, подолання конфліктних ситуацій у колективах.

У цьому контексті актуальність необхідного підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування зумовлена дієвістю та важливістю відповідних повноважень, які в свою чергу можливі лише за наявності професійних та компетентних кадрів.

Сьогодні питання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є центральним питанням сучасної науки та практики державного управління. Побудова державного управління насамперед вимагає формування довіри, взаєморозуміння та чесності між державою та громадянами, між

державними органами та всіма державними інституціями. Необхідно досягти узгодженості між державним регулюванням і природністю, досвідом і традицією, стійкістю та адаптивністю суспільства. [14].

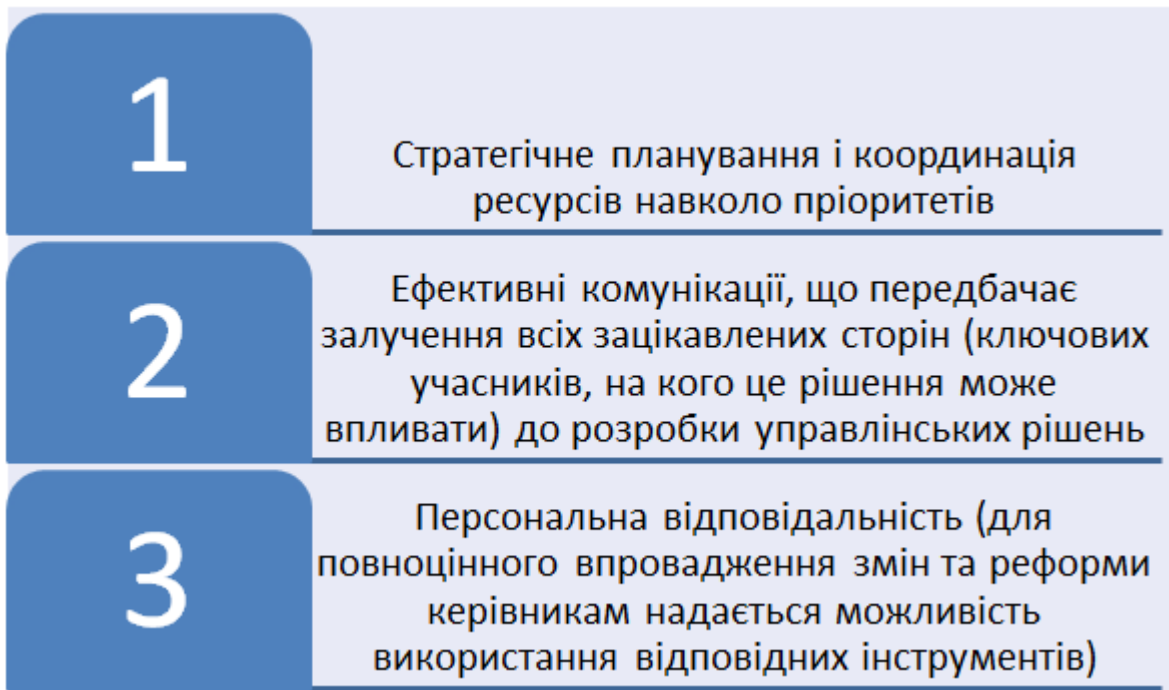
Необхідно наголосити, що для підвищення якості кадрового забезпечення ДФС необхідно впроваджувати нові технології в роботу національних міністерств та регіональних установ, підвищуючи їх відкритість та рівень довіри між громадянами та державою. І за потреби впровадити нові інструменти кадрового забезпечення ДФС. Це означає: право на використання кадрових інструментів має бути обмежене тим, хто має відповідні державні повноваження; застосування результатів кадрового забезпечення директорами та експертами кадрових служб суворо регламентується; зміст кадрових інструментів має бути простим у використанні та зрозумілим; кадровий інструментарій має бути простим у використанні. не порушувати права людини, обмежувати особисту гідність, спричиняти одержання та розголошення інформації, яка не має відношення до виконання службових обов'язків тощо.

Тому за рахунок використання наявних інструментів можна підвищити не лише ефективність діяльності ДФСУ, а й суттєво покращити економічні показники регіону. Тобто, слід зробити висновок, що якість нового кадрового забезпечення ДФС  $\rightarrow$  є ефективною роботою ДФС  $\rightarrow$  і є фактором економічного зростання [17].

У свою чергу, слід розуміти, що використання нових технологій має базуватися на підвищенні якості управління критично важливими ресурсами – це люди, час і фінанси. Органи місцевого самоврядування повинні оптимізувати управління та зосередитися лише на ключових пріоритетах, які можна розділити на три частини(Рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Поділ ключових пріоритетів.



Джерело: розроблено автором за даними [17]

Для цього важливо підвищити свої можливості та бажання змінюватися. Однією з проблем, спільних для багатьох структур управління, є багатозадачність і багатофазність. У цьому випадку влада досить широко розподілена, а її відповідальність «затмарюється», оскільки вона пов'язана з виконанням функцій, а не з досягненням результатів, що, у свою чергу, зменшує підзвітність функцій, покладених на підлеглих. В результаті контрольні показники, які використовуються для розрахунку об'єктивного попиту на ресурси, особливо на людські ресурси, втрачаються як за кількістю, так і за кваліфікацією. З іншого боку, головною проблемою сьогодні є участь фахівців, які вміють використовувати інноваційні механізми та методи управління в сучасних умовах. Тому підвищення кваліфікації ДФС стає ключовим питанням управління персоналом. У цьому випадку важливо: розробити план навчального процесу для ДФС, відстежити потреби в навчанні, сформувати бюджет навчання, визначити цілі навчання.

Ще одна проблема, з якою стикаються системи ДФС, – це зростання інформації. Ключовим напрямком цього питання є розвиток цифрової економіки.

Слід зазначити, що сьогодні сучасні технології успішно впроваджуються в процесі взаємодії з бізнес-спільнотою. Адже країна відкрита не лише для громадян, а й для бізнесу. Електронні закупівлі є важливою частиною цифрової економіки. Крім того, в контексті впровадження «технологічних платформ» створено електронні торгові платформи, інвестиційні та інноваційні портали.

Важливими практиками впровадження управлінських інновацій у штатний розклад є: використання групових комунікаційних послуг, використання месенджерів замість тривалих зустрічей, щоб можна було швидше спілкуватися один з одним і ефективно вирішувати поточні проблеми в режимі онлайн; практика розміщення персоналу, що допомагає сформувати цілісну картину загальної діяльності та підвищує стійкість та універсальність персоналу; Практика обов'язкової атестації дозволяє вчасно виявити потреби працівників у навчанні, професійному навчанні чи перепідготовці, а також перспективу використання потенційних можливостей працівника; практика відкритого набору дає змогу конкурувати у пошуку перспективних та талановитих спеціалістів.

Тому перед кожним керівником постає завдання створити базу людей, з якої можна впевнено рухатися вперед. У свою чергу, ефективне функціонування органів місцевого самоврядування має бути спрямоване на створення умов для максимального використання потенціалу кожної окремої людини та сприяння економічному зростанню регіону. Слід зазначити, що в сучасному світі податкові органи та органи ДФС все більше цікавляться соціальною діяльністю та взаємодією з іншими органами. Суспільство відіграє важливу роль у ДФС, і від того, наскільки воно активне, залежить його розвиток. Тому необхідно надавати значення здійсненню податкової діяльності, враховувати інтереси громадян, сприяти розвитку потенціалу, забезпечувати підтримку формування оптимізованої соціальної структури суспільства. Тому важливим критерієм підвищення ефективності ДФС є показник податкової діяльності громадян, підвищення якого свідчатиме про створення та впровадження відповідних механізмів і програм інтеграції громадян у суспільство в усіх сферах життя.

Виявлено фактори, що впливають на підвищення ефективності їх діяльності (рис. 3.6). Тому більшість респондентів вважає, що найважливішим фактором підвищення ефективності ДФС є підвищення рівня компетентності податківців (29,8%). Хоча представник ДФС не вважав відсутність потужностей основною складністю в діяльності відомства ДФС. На другому і третьому місцях – підвищення заробітної плати (17%) та запровадження системи оцінювання діяльності (15%).

Рис. 3.6 – Чинники підвищення ефективності роботи органів ДФС (%)



Джерело: розроблено автором за даними [19]

Аналіз результатів аналітичного звіту [14], проведеного для вивчення потреб у навчанні ДФС в Україні, також допомагає визначити ключові характеристики ефективної установи ДФС.

У цьому контексті успішне застосування будь-якого інструменту для підвищення якості персоналу вимагає наступного: чітко визначеної мети навчання з описом бажаних моделей поведінки, умов застосування та стандартів;

структурованого плану досягнення цієї мети, який включає навчання відповідальної особи, терміни, основні етапи процесу, форми контролю що включають остаточний результат, узгоджений з усіма учасниками; кар'єрний розвиток повинен відображатися у фактичній діяльності працівника, тим самим сприяючи розвитку кар'єри.

Тому, підвищуючи кваліфікацію та професійний рівень працівників шляхом навчання, перепідготовки, саморозвитку тощо, стає можливою стабільна та якісна робота ДФС. Щоб співробітники працювали ефективно, важливо мати ґрунтовний професійний ЗУНів (знання, навички та вміння), високий рівень освіти та етичний кодекс поведінки. Проте непослідовність процесу розвитку співробітників ДФС та відсутність дієвого механізму просування не «породили» у працівників інтерес до постійного саморозвитку та професійного самовдосконалення. Тому, враховуючи основні напрями національної кадрової політики, у тому числі підготовку, перепідготовку, які відображені в положеннях в положеннях прийнятої Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [17], підвищення кваліфікації працівників ДФС стає актуальним та своєчасні запитання.

Рівень реалізації національних реформ знаходиться в прямій залежності від готовності, професійної компетентності та зацікавленості установ ДФС виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні. Соціально-економічні зміни в країнах, що відбуваються в сучасних умовах, підтверджують важливість вирішення нових стратегічних завдань у системі вищої освіти з метою її якісної трансформації.

### **3.3. Механізми удосконалення управління кадровим резервом у ДФС України**

Слід зазначити, що обов'язкові процедури кар'єрного росту, передбачені законодавством, сьогодні не враховують результат. Це не лише призводить до формалізації навчального процесу, головною метою якого є отримання необхідних документів про підвищення кваліфікації та внесення їх до особових

справ, а й призводить до небажання посадових осіб місцевого самоврядування до підвищення кваліфікації. Але проблема не в обов'язковому та примусовому навчанні, а у відсутності адекватно розроблених кваліфікаційних вимог до посад різних рівнів, і в недосконалій діагностиці наявного персоналу, що гальмує зусилля, спрямовані на формування та розвиток кадрового забезпечення ДФС.

Слід також зазначити, що роль підвищення кваліфікації недооцінюється, хоча насправді вона може вирішити багато проблем: зменшити плинність кадрів (так, навчання покращує загальне укомплектованість персоналу, з одного боку, а з іншого – показує працівникам, що вони цінують і цінують інтерес до кар'єрного зростання); підвищення мотивації, забезпечення сприятливого мікроклімату, розвиток корпоративної культури; отримання більш кваліфікованих посадових осіб; виведення місцевого самоврядування на новий рівень. Все це підтверджує важливість удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників ДФС, а отже, впровадження сучасних кадрових методик розвитку їх професійної компетентності.

Вивчаючи досвід розвинених країн у цьому плані, стає зрозумілим, що універсального, кращого стандарту підготовки та перепідготовки чиновників на сьогоднішній день не існує. У різних країнах існують різні моделі державних службовців, і існує унікальний набір факторів та умов, які впливають на формування та функціонування систем перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, тому те, що працює в Канаді чи Сполучених Штатах, не обов'язково є ефективним у Німеччині чи Франції, і навпаки.

Тому сучасний підхід до розвитку професійної компетентності кадрів має бути розроблений та впроваджений за такими напрямками: перегляд умов та принципів додаткової професійної освіти, уточнення можливих причин направлення на навчання, вивчення впливу підвищення кваліфікації на кар'єрний розвиток працівників місцевого самоврядування, покращення механізми фінансування підготовки кадрів, впровадження професійних програм, що стимулюють безперервне підвищення кваліфікації та підвищують ефективність кадрової діяльності.

Так, в роботі Юн Джик Чо та Джеймса Л. Перрі [9] підтверджує, що «вплив внутрішньої мотивації на ставлення працівників один до одного шляхом аналізу надійності менеджменту, цілеспрямованості та очікуваної тривалості зовнішньої винагороди»; ефективна взаємодія органів ДФС та освітніх установ вищої професійної освіти за рахунок збільшення практики використання сучасних електронних методів навчання дистанційних освітніх методик тощо.

Слід підкреслити, що для забезпечення постійного підвищення кваліфікації посадових осіб ДФС дуже важливо створити професійну та єдину систему діагностики професійних здібностей. Для цього необхідно сформулювати конкретну і просту карту саморозвитку кадрів, яка надихає кадрів реалізувати свій потенціал. Зазначимо, що відповідно до запропонованої затвердженої концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, їх перших заступників, працівників ДФС, важливими принципами нової моделі професійного навчання з урахуванням положень Європейської Комісії Continuing Меморандум про освіту є [18]: Визначення потреб у професійному розвитку; близькість освітніх послуг до місця проживання та роботи особи; обов'язковість та безперервність, тобто бажання забезпечити безперервну самоосвіту та підвищення кваліфікації працівників ДФС та податківців; цілеспрямованість, передбачуваність та ініціативність; інноваційність та практика спрямованість, персоналізація та диференціація методів навчання, відкритість, фінансування професійного навчання. У зв'язку з цим основними вимогами до роботи з персоналом, які слід враховувати в сучасних умовах, є [17]: створення умов для реалізації прав людини; повага до індивідуальності та цілісності кожної особистості шляхом заохочення високої продуктивності; відповідальність за підготовку, перепідготовку кадрів та підвищення кваліфікації; створювати та підтримувати атмосферу пошуку, творчості та позитиву у виконанні управлінських рішень; запроваджувати справедливі системи винагород, просування по службі; створювати умови для розвитку компетенцій; підтримувати усвідомлення трудової відповідальності за якість.

Тому професійний розвиток працівників ДФС безпосередньо впливає на ефективність оподаткування. Тому співробітники ДФС повинні мати високий особистий та діловий потенціал та бути готовим до змін. З цього приводу нам потрібні активні, цілеспрямовані люди, які зосереджуються не лише на процесі вузько визначеного завдання, але і на результатах. Орієнтація на успішну діяльність будь-якої організації можлива лише в тому випадку, якщо стимули та мотиватори сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей. Їх вплив поширюється на поведінку працівників, професійна та трудова діяльність яких незамінні для ефективного функціонування організацій в сучасних умовах.

Слід зазначити, що створення стимулів для ДФС є складним управлінським завданням, оскільки воно потребує врахування інтересів та мотивації широкого кола зацікавлених сторін. Результати моніторингу якості кадрового забезпечення ДФС дозволили визначити пріоритетні напрямки та розробити перелік дій щодо підвищення ефективності роботи ДФС. У результаті було визначено, що в багатьох установах зберігалася примітивна система стимулювання працівників — насамперед із застосуванням таких методів, як заохочення та покарання. Результат – низький відсоток державних службовців, які пропрацювали понад 10-15 років. Це, у свою чергу, підтверджує відсутність стимулів у працівників, особливо молоді, працювати в ДФС. Крім того, низька заробітна плата призвела до відтоку найкращих спеціалістів у сфері місцевого самоврядування. До важливих питань у сфері заохочення та заохочення посадових осіб місцевого самоврядування також належать [17]: розмір премії не залежить безпосередньо від конкретної діяльності чиновників, ігноруються індивідуальні потреби кожного посадовця, тому немає стимулу до покращення продуктивності.

Дослідження показало, що використання різноманітних форм стимулювання праці є основним фактором розвитку кар'єри співробітника. Відомо, що працівника цікавить лише власний професійний розвиток, постійне навчання, і коли він бачить, що робота відповідає його інтересам, його зусилля оплачуються достатньо, щоб допомогти задовольнити його найбільші потреби

[10]. З іншого боку, існує тенденція до високопоставлених співробітників більше зосереджуватися на психологічних аспектах мотивації, ймовірно, саме з цієї причини. У них вищі зарплати. Слід також визнати, що методи стимулювання мають більший вплив, ніж санкції. Тому важливо створити умови для стимулювання. Це вимагає детального вивчення факторів і стимулів, які є значущими і цінними для працівників. Слід мати на увазі, що проблема стимулювання в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата низька, а ставки чіткі. Тому слід звернути увагу на невидимі стимули для працевлаштування в органах місцевого самоврядування.

Але важливо не зловживати певними стимулами для трудової поведінки. Слід також підкреслити, що важливим кроком у розробці довгострокових інструментів ефективного управління є поетапна освіта, яка стосується різноманітних особистих мотивацій співробітників і тих, які є цінними для організації. Тому добре розвинена система мотивації співробітників є інструментом підвищення ефективності організації — шляхом підвищення ефективності окремих співробітників і цілих команд. З цією метою дуже важливо: визначити потреби та стимули людей; визначити, чи відчують люди напруженість через незадоволені потреби; визначити зовнішні обставини та можливості, які впливають на напруженість; використовувати різні стимули для задоволення потреб; проаналізувати показники ефективності.

Як наслідок, кадрові процеси та кадрові відносини пронизують усі сфери діяльності ДФС. Як працівника ДФС якість виконання його функцій залежить від обраної стратегії та тактики кадрової політики, її пріоритетів, підходу та набору інструментів. Визначити здійснення кадрового забезпечення ДФС шляхом проведення комплексу заходів, пов'язаних з підбором і розстановкою кадрів, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, формуванням необхідних кадрових резервів та створенням умов для найбільш ефективного використання потенціалу працівників ДФС.

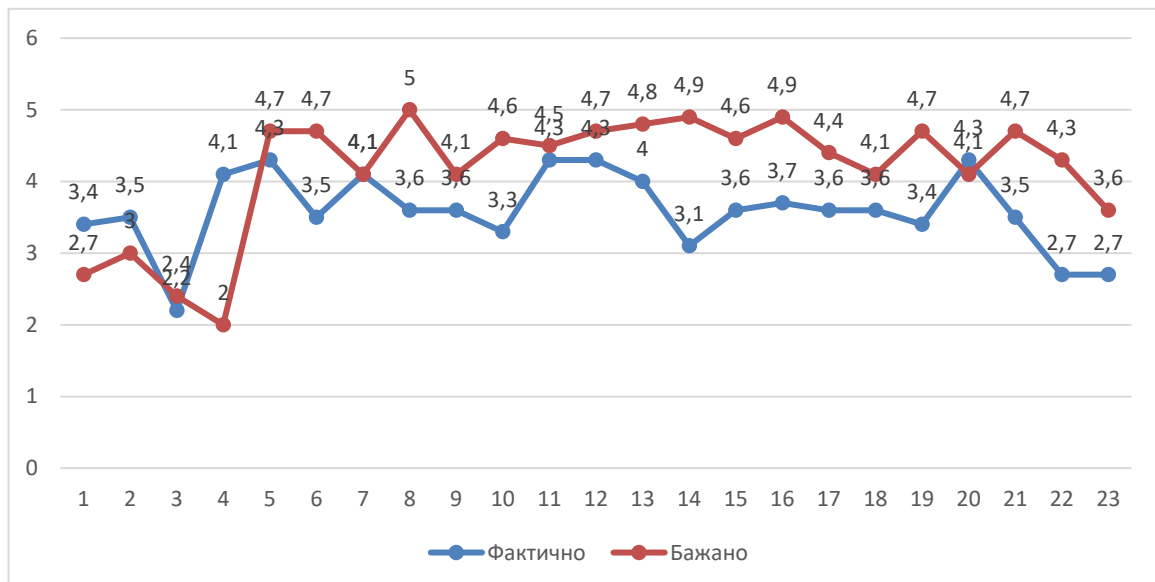
Оцінка мотиваційного потенціалу може визначити чинники, які сприяють роботі «всіх» співробітника, потреби співробітника, які вони задовольняють на



робочому місці, а також якості працівника, які можуть визначити їх потенціал. Фактичний та очікуваний рівень мотиваційного потенціалу співробітників проектної команди показано на рисунку 3.7.

Можна зазначити, що рівень очікувань перевищує фактичний, а це означає, що наявність резервів може підвищити рівень мотиваційного потенціалу працівників. Ви також можете чітко помітити, що всі респонденти, факто та бажано, вважають, що цікава робота є обов'язковою для повноцінної роботи (4,130). Такі риси, як робота «за звичкою» (2,4) та «так працюють інші люди» (2,2), отримали найнижчі бали. Це свідчить про те, що працівники дійсно насолоджуються своєю роботою, тому що вона приносить їм задоволення.

Рис. 3.7 – Фактичний і бажаний рівень мотиваційного потенціалу



Джерело: розроблено автором за даними [28]

Пояснення: працюю на всі сили : 1 – є дисципліна; 2 – почуття заборгованості; 3 – за звичкою; 4 – так працюють інші; 5 – цікаво працювати; 6 – заробіток грошей; 7 – постійне місце роботи; 8 – розмови з колегами; 9 – підвищення самооцінки; 10 – підвищення кар'єри; 11 – реалізація творчих фантазій; 12 – досягнення цілей; 13 – сам обираєш свою долю; 14 – забезпечення незалежності; 15 – проява ініціативності; 16 – досягнення мети; 17 – ризик; 18 – потреба в відповідальності; 19 – спокійний аналіз ситуації; 20 – переконання інших людей; 21 – дуже прецедатний; 22 – використання інформації з вигодою.

Щодо попиту, то найголовніше і найважливіше на робочому місці – це попит на гроші (фактично 4,25). Але вони хочуть «спілкуватися з цікавими людьми» (4 625). Найнижчий середній бал «3,25» необхідний для досягнення креативності, але це не означає, що творчий потенціал співробітника низький. Враховуючи, що середній бал за цим параметром бажано дорівнює «4,5», у персоналу просто не вистачає умов для задоволення цієї потреби.

Щодо якостей, які розвинули керівники ДФС, то фактично найвищі бали – за працездатність, високі – за навички: бажання розвивати стійкий успіх та сильне бажання бути господарями своєї долі. Найнижчі – за ініціативність, а також торгівлі та підприємницьких здібностях. Аналіз рівня згуртованості та рівня довіри; рівень цілі; ефективний рівень спілкування. Підсумок результатів показано в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнення результатів тестування працівників ДФСУ

№	Критерії оцінки ефективності проектної команди	Середньозважена оцінка	
		Фактично	Репк
1	Рівень згуртованості	3,78	0,756
2	Рівень мотиваційного потенціалу	3,6	0,709
3	Рівень довіри команді	3,81	0,79
4	Рівень комунікації	3	0,58
5	Рівень цілеспрямованості	3,58	0,72
6	Ефективність команди	3,45	0,732

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Тому передумовами вдосконалення процесу формування ефективної проектної команди є низький рівень мотиваційного потенціалу співробітників, недостатній рівень адаптивності та гнучкості членів команди, низький ступінь відкритості спілкування. Застосування запропонованої методики оцінки ефективності команди дозволяє правильно сформулювати рекомендації з управління командою на основі рівня ефективності для вдосконалення системи управління персоналом ДФСУ.

## ВИСНОВОК

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Формування кадрового резерву здійснюється на основі: професійного відбору кадрів; результатів атестації персоналу; філософії організації; вивчення особових справ співробітників; штатного розкладу; планів кар'єри працівників. Виділяють такі типи кадрового резерву;

### 1. За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

### 2. За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років). Загальні принципи роботи з резервом керівників:

- підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік

кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;

- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу.

Етапи процесу формування кадрового резерву:

1. Складання прогнозу очікуваних змін у складі керівних кадрів;
2. Оцінювання ділових та особистих якостей кандидатів до резерву.
3. Визначення кандидатів до резерву.
4. Прийняття рішення про включення до резерву та узгодження списку з керівництвом.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

Визначено, що ефективність органів ДФС залежить від професійної та компетентної кадрової укомплектованості, що особливо проявляється у виконанні кадровим складом поставлених перед ним завдань і покладених на нього функцій.

Обґрунтовано, що важливим критерієм підвищення ефективності функціонування органів ДФС є сплата податків, збільшення якого сприятиме соціальному включенню громадян в місцеві процеси.

Проаналізовано чинники підвищення ефективності роботи органів ДФС, серед яких найбільш впливовими визначено: підвищення рівня компетентності працівників виконавчих органів; підвищення рівня оплати праці працівників виконавчих органів; запровадження системи оцінювання результатів службової діяльності працівників; запровадження нових інструментів нової управлінської культури; проведення змін в організаційній структурі; зміна системи мотивації працівників.

Визначено ключові характеристики ефективного органу ДФС, а саме: забезпечення розвитку громади; прийняття зважених та обґрунтованих рішень; забезпечення доступу до якісних послуг; забезпечення раціонального використання всіх наявних ресурсів; тощо.

Запропоновано практичний інструментарій впровадження управлінських інновацій в кадровому забезпеченні, серед яких: практика застосування сервісів групового спілкування; практика переміщення співробітників в структурних підрозділах; практика проведення обов'язкової атестації, практика публічного підбору кадрів.

У свою чергу, це вказує на нагальну необхідність створення нової управлінської та фахової культури органів публічної влади на мезорівні, яка орієнтована на реалізацію регіональних проектів як методу виконання своїх завдань та повноважень. Це також ставить нові завдання перед представниками ДФС у сфері управління інформацією й знаннями, застосування інновацій, постійного фахового самовдосконалення та навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
2. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
3. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування. - К.: МАУП. – 2003. - 200 с.
4. Дмитренко, Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник / Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.
5. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
6. Петюх В. М. Методичні підходи до діагностики причин високої плинності кадрів в організації / В. М. Петюх, О. І. Ільніцька // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв].- Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т. 2. – Київ : КНЕУ, 2012. – 398 с.
7. Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент / О.Є. Кузьмін. — Львів, 2003. — 176 с.
8. Лесів Й. Сучасний менеджмент в ринковій економіці. –К.: КНЕУ, 2004 - 256с.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
10. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. –К.: Знання, 2004. – 580 с.

11. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : Кондор, 2003. — 554с.
12. Колпаков В.К., Кузьменко О.В. Адміністративне право України : підручник. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. – К.: 2001.- 410 с.
14. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
15. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.;
16. Проходження державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / уклад.І. Г. Сурай. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 69 с.
17. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / Авт. кол. : А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. ; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
18. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / Укладач Н.П. Матюхіна ; за заг. ред. О.М. Бандурки. – Х. : Ун-т внутр. справ, 2000. – 120 с.
19. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
20. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993. – № 52. – ст. 490.

21. Гончарук Н. Т. Вища управлінська еліта на сучасному етапі державотворення / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 2.– С. 5 – 10.
22. Жовнович Р.І. Планування діяльності підприємства як метод менеджменту // Фінанси України – 2007. - №1. – с.19-24.
23. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами / О.І. Клімова // Економічні науки. — 2007. — Вип. 5 — С. 24—28.
24. Лукьяненко В. Формування кадрового резерва / В. Лукьяненко // Служба кадрів. – 2003. – № 2. – С. 39 – 43.
25. Манжула А., Янко О. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ на тлі становлення демократичних процесів в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 3. – С. 82–85.
26. Мельник О.Г. Методи менеджменту// Фінанси України. – 2007. - №12 (97). – с. 37 – 46.
27. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. — 2010. — № 14. — С. 41.
28. Онищенко С.В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 156. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. - с. 120-126.
29. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. — 2012. — №1. — С. 134—140.
30. Плікус І.Й. Система моніторингу для прогнозування та комерційного розрахунку // Економіка України – 2005. - №4. – с. 25-29.
31. Сурай І. Г. Забезпечення професіоналізму еліт в державному управлінні / Інна Сурай // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2010. – № 1 (41). – С. 159 – 163.
32. Антонюк О.В. Навчальна програма дисципліни «Адміністративний менеджмент» (для магістрів). – К. : МАУП, 2007. – 32 с.



33. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Гольцман

34. Менеджмент персоналу в органах ДПС України : навч.-метод. посібник для самот. вивч. диск / М.М. Недашківській, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька, Н.І. Барабанова – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 252 с.

35. Постанова КМУ «Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» від 21.08.1997 № 918 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF>.

36. Постанова КМУ «Про затвердження наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління» № 953 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/953-2001-%D0%BF>.

38. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

39. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р.№ 199. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF).

40. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р.№ 272. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua).

41. Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012).

42. Постанова Кабінету Міністрів від 21.05.2014 № 160 «Про утворення Державної фіскальної служби: Кабінет Міністрів України»;

43. Розпорядження Президента «Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад» від 09.01.1999 № 4/99-рп [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4/99-%D1%80%D0%BF>.

44. Савченко Б. Г. Резерв керівних кадрів у державному управлінні /Б. Г. Савченко // Теорія та практика держ. упр. – 2010. – № 1(28).

45. Указ Президента України «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» від 09.11.2000 № 1212/2000 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.

46. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 № 45/2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.



## метадані

Заголовок

Управління кадровим резервом

Автор

Науковий керівник

Матвійчук

Макара

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

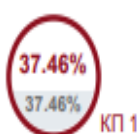
## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		68
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		503

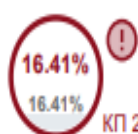
## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



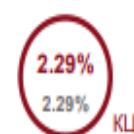
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



16660

Кількість слів



134680

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

