

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛ-41
Спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Олександра РЕУЦЬКА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця
Олена КЛІМЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Реуцької Олександри Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Технології HR-менеджменту в органах публічної влади» _____

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«13» квітня 2023 року № 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Визначити теоретична сутність HR- технологій на сучасному етапі розвитку системи управління персоналом; Охарактеризувати публічне управління та розписати його загальну характеристику; Визначити особливості HR-технологій в публічному управлінні; Проаналізувати об'єкт дослідження та організаційну структуру в департаменті фінансів м. Київ; Дати оцінку HR технологій в департаменті фінансів м. Київ; Реалізувати запровадження HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців Департаменту фінансів м. Київ.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Олександра РЕУЦЬКА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Валерія ПРОКОПЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1 Теоретична сутність HR-технологій на сучасному етапі розвитку системи управління персоналом	7
1.2 Публічне управління його загальна характеристика	12
1.3 Особливості HR- технологій в публічному управлінні	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕПАРТАМЕНТІ ФІНАНСІВ М. КИЇВ	25
2.1 Характеристика об'єкту дослідження та організаційної структури департаменту фінансів м. Київ	25
2.2 Аналіз HR-технологій в департаменті фінансів м. Київ	30
2.3 Напрямки реалізації HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців департаменту фінансів м. Київ	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Теорія та розвиток публічної влади є важливими аспектами політичних систем у всьому світі. Публічна влада означає контроль, вплив та здатність приймати рішення у суспільстві, що виконується державою та її установами. Ця влада зазвичай заснована на законі та конституційних принципах, що гарантують демократію, права та свободи громадян.

Теорія публічної влади розглядає концепції та принципи, що лежать в основі функціонування державної системи. Вона досліджує способи утворення влади, механізми прийняття рішень та взаємодію держави з громадянами. Одна з основних теорій - соціальний контракт, запропонований філософами, такими як Томас Гоббс, Джон Локк та Жан-Жак Руссо. Згідно з цією теорією, громадяни укладають умовний контракт з урядом, передаючи йому певну частку своїх прав та свобод в обмін на захист та добробут.

Розвиток публічної влади відбувається через реформи та зміни в політичній системі. Цей процес може включати розширення прав та свобод громадян, підвищення прозорості та відповідальності державних органів, розвиток механізмів громадського участі та консультування громадян. Також важливо забезпечити незалежність судової системи та механізми контролю за владою, щоб уникнути зловживань та корупції. Також можна сказати про те, що розвиток публічної влади включає в себе інтеграцію технологій та електронного урядування. Це означає використання інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення доступу громадян до державних послуг, забезпечення ефективності та прозорості урядового процесу.

Виходячи з цього можна прийти до впровадження сучасних HR-технологій в роботу публічної влади. Воно є важливим кроком для покращення управління персоналом та ефективності державних органів.

Загалом, впровадження сучасних HR-технологій в роботу публічної влади сприяє покращенню управління персоналом, збільшенню ефективності та підвищенню якості державних послуг. Це важливий крок у створенні сучасної та

ефективної системи публічної влади, яка забезпечує високий рівень обслуговування громадян та відповідає потребам сучасного суспільства, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне дослідження технології HR- менеджменту в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) Визначити теоретична сутність HR- технологій на сучасному етапі розвитку системи управління персоналом
- 2) Охарактеризувати публічне управління та розписати його загальну характеристику;
- 3) Визначити особливості HR-технологій в публічному управлінні;
- 4) Проаналізувати об'єкт дослідження та організаційну структуру в департаменті фінансів м. Київ;
- 5) Дати оцінку HR технологій в департаменті фінансів м. Київ;
- 6) Реалізувати запровадження HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців Департаменту фінансів м. Київ.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси, що впливають на HR- технології в публічній владі

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є механізми застосування HR- технологій в публічній владі.

Виконання роботи базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження економічних явищ та процесів в сфері HR-технологій.

За темою кваліфікаційної роботи бакалавра, сформовано тези та прийнято участь у науковій конференції.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи:

На основі літературних джерел, удосконалено поняття HR-технології в публічному управлінні;

За допомогою методу Джексона розроблено HR-технологію для оцінки компетентностей державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сучасна теорія HR-технологій у системах управління персоналом

В сучасних умовах функціонування органів публічної влади однією з ключових складових успіху є правильна організація та управління персоналом. Системою управління персоналом (скорочено СУП) називають сукупність взаємопов'язаних елементів, використання яких забезпечує ефективність управління персоналом. Система управління персоналом має на меті покращити роботу зі створення, розвитку, залучення та утримання персоналу, забезпечуючи оптимальний рівень взаємодії між підприємством та його працівниками. Основне завдання системи управління персоналом полягає в забезпеченні якісного та ефективного управління людськими ресурсами та усуненні недоліків, виникаючих у процесі роботи.

При недостатньому виділенні ресурсів на покращення системи управління персоналом організація не працюватиме злагоджено, і, як наслідок, не досягне очікуваних результатів. Тож доречним є використання технологій HR-менеджменту для покращення загальної результативності публічної управлінської організації.

Для початку проведемо морфологічний аналіз визначення HR-технологій (табл. 1.1.).

Отже, HR-технології — механізми взаємодії керівників персоналом та безпосередньо їхніми підлеглими. Ці механізми включають в себе інструменти та методи, за допомогою яких відбувається підвищення ефективності управління персоналом, в результаті чого оптимізуються роботи створення та розвитку команд, забезпечується продуктивність та покращення професійної діяльності працівників та їхній загальний рівень задоволеності роботою.

Таблиця 1.1 - Морфологічна оцінка поняття «HR-технології»

№ п/п	Автор, джерело	Визначення	Ключові слова
1	Кастерс М. [1]	Навички управління талантами, інструменти керування продуктивністю працівників та навички компенсаційного менеджменту	Навички, інструменти
2	Воронкова В. Г. [4]	Інноваційні інструменти системи управління персоналом, які допомагають формувати імідж привабливого роботодавця на зовнішньому ринку праці і підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку на основі забезпечення високої якості робочої сили, відданості і лояльності працівників	Інструменти управління
3	Гуцуляк Н., Синиченко А. [8]	Планування персоналу з використанням кадрової аналітики для повної реалізації потенціалу працівників, оперативне і креативне проектування робочих процесів, організація цифрових, високотехнологічних робочих місць персоналу, перекваліфікація працівників та внутрішньо-корпоративна мобільність	Планування персоналу, організація технологій
4	Новікова М. М., Мажник Л. О. [15]	Механізми взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якомога повнішого й ефективнішого використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників	Механізми взаємодії
5	Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. [3]	Інноваційні інструменти та новітні методи розвитку персоналу, що використовуються з ціллю модернізації колективу організації	Інструменти, методи
	Власне визначення автора	HR-технології - це набір інструментів управління, які базуються на застосуванні сучасних методів та механізмів взаємодії між співробітниками та організацією	

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4; 8; 15]

Використання HR-технологій вимагає наявності певних навичок та знань для ефективного впровадження інструментів. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, збирати та аналізувати дані про персонал, забезпечувати планування робочого часу та відпусток, використовувати електронну пошту та інші механізми взаємодії між співробітниками та керівництвом.

У цьому контексті, теоретична сутність HR-технологій на сучасному етапі розвитку систем управління персоналом стає досить актуальною темою для дослідження.

Дослідження теоретичних аспектів HR-технологій на сучасному етапі розвитку систем управління персоналом допоможе краще зрозуміти суть та можливості використання HR-технологій в управлінні персоналом та забезпечить успішну інтеграцію їх в практику управління персоналом на підприємстві. Окрім того, розгляд теоретичних аспектів HR-технологій на сучасному етапі дозволить визначити можливості використання цих технологій для вирішення конкретних завдань підприємства, таких як залучення та утримання перспективних працівників, збільшення продуктивності роботи команди, підвищення якості роботи працівників та забезпечення їх розвитку. Теоретична сутність HR-технологій на сучасному етапі розвитку систем управління персоналом є важливим компонентом кваліфікаційної роботи, оскільки дозволяє краще зрозуміти суть та можливості HR-технологій в управлінні персоналом та забезпечити їх успішну інтеграцію в практику управління персоналом в публічних органах управління.

HR (Human Resources) відділ — це відділ, що займається управлінням людськими ресурсами на підприємстві. Основна мета HR-відділу полягає в забезпеченні ефективного управління персоналом, що в свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

HR-відділ виконує різноманітні функції, серед яких можна виділити основні функції (табл 1.2.).

Одним з найважливіших елементів у роботі HR-відділу є використання HR-технологій. HR-технології — це програмні засоби та інформаційні системи, що використовуються для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом в організації. Вони дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних про працівників, розробляти та впроваджувати оптимізуючі заходи з управління персоналом, удосконалювати комунікації між працівниками

та забезпечувати ефективний обмін інформацією між різними відділами компанії [2].

Таблиця 1.2 – Основні функції HR-відділу

№ п/п	Назва функції	Сутність
1	Планування та прогнозування потреб у персоналі	HR-відділ здійснює аналіз бізнес-потреб компанії та прогнозує необхідну кількість працівників у майбутньому.
2	Залучення та підбір персоналу	HR-відділ організовує процес підбору працівників, від оголошення вакансії до вибору найкращого кандидата на посаду.
3	Розвиток та навчання персоналу	HR-відділ забезпечує планування та організацію тренінгів, семінарів та інших заходів підвищення кваліфікаційних навичок робітників. Крім того, HR-відділ здійснює контроль процесу навчання працівників.
4	Оцінка та збереження персоналу	HR-відділ регулярно оцінює результативність працівників та забезпечує збереження кадрів, які є ключовими для компанії.
5	Управління відносинами з працівниками	HR-відділ відповідає за створення сприятливого робочого середовища, взаємодію з працівниками, вирішення конфліктів, управління соціальними пакетами та інші аспекти, які впливають на відносини між працівниками та компанією.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

HR-технології дозволяють значно скоротити час, необхідний для виконання повсякденних операцій, таких як розсилка листів, ведення кадрової документації, проведення співбесід, а також значно поліпшують якість управління персоналом. За допомогою HR-технологій можна проводити опитування працівників, аналізувати їхні дані, вимірювати їхню продуктивність, виявляти тенденції та проблеми, що відбиваються на роботі.

Найпоширеніші HR-технології, які використовуються сьогодні, включають в себе (рис. 1.1.):

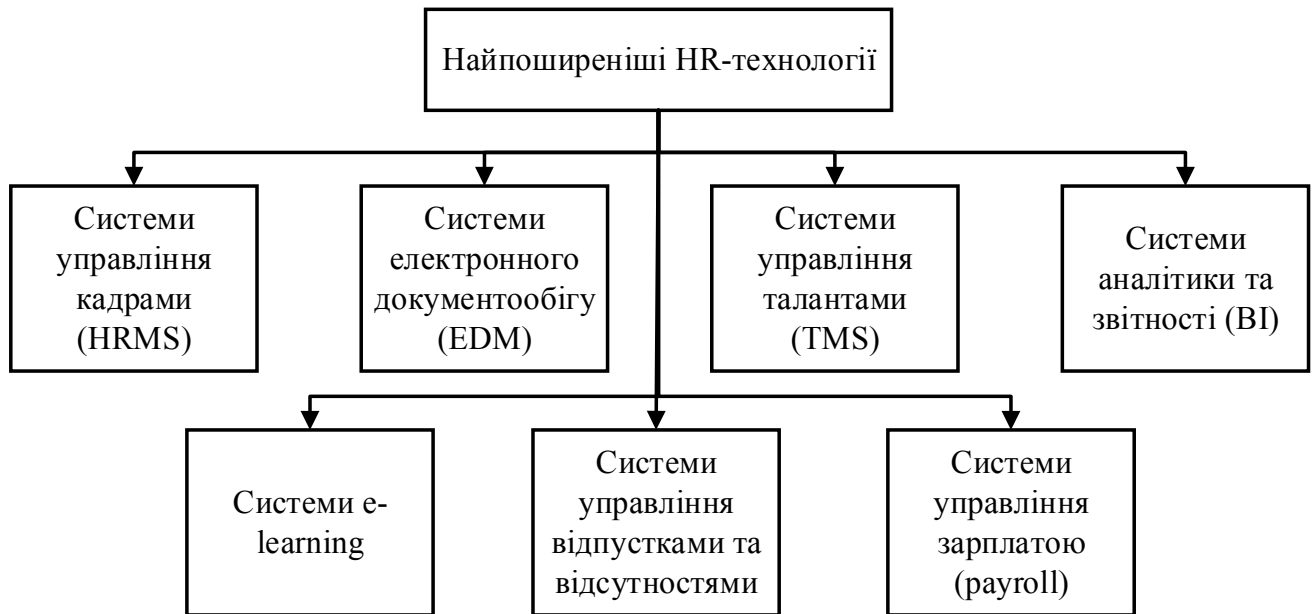


Рис. 1.1. Найпоширеніші HR-технології

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Детальніше розглянута сутність кожної технології:

1. Системи управління кадрами (HRMS) — це комп'ютерні системи, які допомагають управляти кадровою документацією, включаючи персональні дані, робочі графіки, зарплатню та ін.

2. Системи електронного документообігу (EDM) — це програмні засоби, які допомагають вести електронний облік документів, спрощують їх зберігання та пошук.

3. Системи управління талантами (TMS) — це програмні засоби, які дозволяють забезпечити ефективний підбір та розвиток працівників, а також стимулювати їхню мотивацію та зацікавленість у роботі.

4. Системи аналітики та звітності (BI) — це інформаційні системи, які допомагають аналізувати дані та генерувати звіти про продуктивність та

результативність роботи працівників, стан кадрового ринку, тенденції у розвитку компанії та інші аспекти, що стосуються управління персоналом.

5. Системи e-learning — це інформаційні системи, які дозволяють навчати працівників за допомогою відео-уроків, інтерактивних курсів та інших форм навчання в електронному форматі.

6. Системи управління відпустками та відсутностями — це програмні засоби, які допомагають управляти графіками відпусток, відсутностей та інших форм відсутності працівників.

7. Системи управління зарплатою (payroll) — це програмні засоби, які допомагають автоматизувати процеси нарахування заробітної плати та податкового обліку.

Використання HR-технологій дозволяє підвищити ефективність та якість управління персоналом, забезпечити гнучкість та адаптивність до змін в організації, а також знизити витрати на управління персоналом. Важливо підібрати HR-технології відповідно до потреб організації, оскільки неграмотне використання цих технологій стане лише втратою часу та коштів організації.

1.2. Публічне управління його загальна характеристика

У світі забезпечення ефективного публічного управління є однією з головних проблем. Наприклад, країни з низьким рівнем розвитку, часто стикаються з корупцією, відсутністю демократії та прав людини, що заважає розвитку ефективного публічного управління. У той же час, розвинені країни, хоча і мають більш розвинену систему публічного управління, все ж таки мають свої виклики, такі як збільшення ролі громадських організацій та недостатній рівень участі громадян у процесах прийняття рішень.

У результаті еволюції управлінської думки була сформована концепція сучасного публічного управління. Ця концепція полягає необхідності регулювання відносин між владою та суспільством задля отримання ефективних результатів публічної політики [6].

Публічне управління — це набір процесів, за допомогою яких держава або урядові організації керують різними аспектами суспільного життя, зокрема забезпеченням потреб громадян, розвитком економіки, соціальної політики та охороною довкілля. Слід пам'ятати, що публічне управління є достатньо багатограним поняттям: воно охоплює державне управління у комплексі з місцевим самоврядуванням.

Публічне управління може здійснюватися на різних рівнях — від місцевого до національного та міжнародного. Організації публічного управління можуть бути різних форм та структур — від урядових міністерств до недержавних організацій та міжнародних організацій.

Публічне управління є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та взаємодії різних сторін. Для досягнення успіху в публічному управлінні важливо мати висококваліфікованих фахівців, які здатні ефективно виконувати різні завдання та забезпечувати належний рівень обслуговування громадян. Крім того, важливо забезпечувати прозорість та відкритість управління, забезпечувати взаємодію з громадськістю та забезпечувати публічний контроль за діяльністю органів публічного управління.

У загальному, ефективне публічне управління — це процес, який забезпечує задоволення потреб громади, прозорість та відкритість в процесі управління, ефективне використання ресурсів та стале розвиток. Це вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів діяльності владних органів, використання сучасних інформаційних технологій та забезпечення активної участі громадян у процесах прийняття рішень.

Також важливо враховувати факт того, що публічне управління є складним динамічним процесом, що постійно знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому, для досягнення максимальних результатів, необхідно постійно вдосконалювати систему публічного управління, використовуючи нові підходи, методи та технології, а також забезпечувати відкритість та прозорість управління, залучаючи громадськість до прийняття рішень та контролюючи діяльність органів влади.

Не слід забувати важливість публічного управління як невід'ємного елементу суспільного життя, що відповідає за забезпечення ефективного використання ресурсів та запровадження належного рівня обслуговування громадян. Для досягнення успіху у публічному управлінні важливо мати комплексний підхід, висококваліфікованих працівників, прозорість, відкритість управління та публічний контроль.

Публічне управління також вимагає забезпечення належного рівня етики та ділової поведінки з боку управлінців. Це включає в себе відмову від корупції, встановлення етичних стандартів та інших принципів ділової поведінки.

Як висновок, публічне управління є складним та багатограним процесом, який передбачає взаємодію різних органів та інститутів, залучення громадських організацій та активної участі громадян. Тільки забезпечуючи відкритість, прозорість та незалежність у процесі управління, можна забезпечити ефективну діяльність владних органів та забезпечити задоволення потреб громади.

Основною метою публічного управління є ефективне використання ресурсів та забезпечення належного рівня життя для громадян. Це досягається шляхом розробки та виконання стратегічних планів, програм та проєктів, регулювання правил та нормативів, контролю та оцінки роботи управлінських органів.

До складу публічного управління входять різні органи та інститути, такі як органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, експертні групи та інші. Кожен з них відповідає за виконання конкретних функцій та завдань в межах своєї компетенції.

Публічне управління характеризується використанням різних інструментів та методів, зокрема аналізу даних, збору відгуків громадян, проведення досліджень та оцінок різних програм та проєктів.

Важливою характеристикою публічного управління є його орієнтація на досягнення конкретних результатів та виконання певних завдань. Для цього можуть використовуватися різні підходи, такі як стратегічне планування, програмне управління та проєктний менеджмент.

Крім того, важливою характеристикою реалізації публічного управління є його відкритість та прозорість. Це означає, що влада повинна інформувати громадян про свою діяльність, надавати доступ до різних документів та інформації про прийняті рішення. Така відкритість та прозорість сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади та забезпечує можливість ефективного контролю за її діяльністю, а також сприяє збереженню змісту публічного управління.

Усі ці характеристики роблять публічне управління важливим та невід'ємним елементом життя суспільства, яке забезпечує управління і регулюванням різних аспектів суспільства. Публічне управління може включати в себе такі галузі, як політика, економіка, соціальний розвиток, охорона здоров'я та безпека. Воно може здійснюватися як національними урядовими органами, так і місцевими органами влади, а також недержавними та міжнародними організаціями.

Отже, публічне управління — це складний та різноманітний процес, який вимагає використання різних методів та засобів, орієнтується на досягнення конкретних результатів та виконання завдань, вимагає забезпечення належної етики та ділової поведінки, та спрямований на задоволення потреб та інтересів громадян.

Українські вчені не мають єдино визначених критеріїв щодо класифікації принципів публічного управління: О.Ю. Амосов та Н.Л. Гавкалова серед принципів виокремлюють науковість, системність, демократичність, прозорість, самодостатність та креативність, а Н.О. Шура виділяє об'єктивність, пропорційність, не зловживання владою, субсидіарність, централізм на демократичній основі та соціальну справедливість як основні принципи публічного управління [7].

Методами публічного управління слід вважати набір способів та інструментів реалізації управлінських функцій з метою задоволення інтересів суспільства.

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Отже, публічне управління може бути здійснюване різними методами та засобами. Один з основних методів — це участь громадськості у прийнятті рішень. Це може забезпечуватися через публічні обговорення, консультації з експертами, звернення до громадськості для збору відгуків та пропозицій.

Під інструментами публічного управління слід вважати механізми, засоби та заходи реалізації управлінських рішень на практиці. В свою чергу, інструменти поділяються на механізми, заходи та засоби.

Одним з основних інструментів забезпечення ефективного публічного управління слід вважати використання сучасних інформаційних технологій та інформаційних систем з ціллю забезпечення ефективного та швидкого прийняття рішень, легкого доступу до інформації, ефективної комунікації між органами публічної влади та громадою, а також забезпечення можливості моніторингу та оцінки ефективності заходів публічного регулювання. Слід зазначити, що досягнення високоефективної публічної влади неможливе без комплексного використання інструментів адже публічне управління є комплексним та динамічним процесом, реалізація якого потребує використання більше одного інструмента.

У світі існує безліч різних підходів та моделей публічного управління, що залежать від політичних, економічних та культурних особливостей країни. Найбільш поширені моделі публічного управління — централізована, децентралізована та мішана моделі. У централізованій моделі влада зосереджена в центральних органах влади та контролюється централізовано. Децентралізована модель передбачає перенесення владних повноважень на рівень місцевого самоврядування. У мішаній моделі влада поєднує елементи централізованої та децентралізованої моделей.

Незалежно від моделі, успішне публічне управління потребує постійного моніторингу та оцінки результатів діяльності влади. Це дозволяє ідентифікувати проблеми та недоліки в роботі владних органів та забезпечує підвищення ефективності їх діяльності.

Органи державної влади відповідають за розробку та впровадження законів, контроль за їх виконанням, забезпечення безпеки та оборони країни, а також за розвиток економіки та соціальної сфери.

Місцеве самоврядування займається організацією місцевих служб, розвитком місцевих громад, плануванням територій та розвитком інфраструктури.

Громадські організації можуть займатися контролем за діяльністю влади, а також захистом прав та інтересів громадян.

Експертні групи можуть надавати поради та консультації щодо розробки та впровадження різних проектів та програм.

Також важливою складовою публічного управління є використання сучасних інформаційних технологій та інструментів, що дозволяє покращувати якість та ефективність управління, забезпечувати прозорість та доступність і незалежність інформації для громадян.

Особливості публічного управління полягають не тільки у відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю, а й в орієнтованості на результат та гнучкості, здатності адаптуватися до суспільних та загальноекономічних змін.

Оскільки публічне управління має велике значення для розвитку країни, його роль та вплив на життя громадян не можна недооцінювати. Правильно організоване публічне управління може допомогти вирішувати проблеми, з якими стикається суспільство, підвищувати якість життя населення, забезпечувати економічний розвиток та конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

Наприклад, ефективне публічне управління може сприяти реалізації національних стратегій та програм, покращенню якості охорони здоров'я, розвитку освіти та науки, забезпеченню екологічної безпеки, підвищенню рівня соціального захисту, забезпеченню правової держави та захисту прав людини.

Одним з важливих елементів публічного управління є взаємодія між різними органами та інститутами, а також залучення громадськості до прийняття рішень. Це забезпечує ясність та ефективність процесів прийняття рішень та допомагає досягати більшої легітимності влади.

Успішне публічне управління передбачає також наявність якісного управлінського кадру, який має відповідні знання та навички для ефективного вирішення завдань та проблем в рамках своєї компетенції. Важливо також забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, щоб вони могли використовувати найбільш ефективні та інноваційні методи управління.

Нарешті, публічне управління повинно бути спрямоване на задоволення потреб та інтересів громадян. Це означає, що влада повинна діяти в інтересах громади та забезпечувати її розвиток, підвищення якості життя та вирішення різних проблем, з якими стикається суспільство. Важливо враховувати потреби різних соціальних груп та забезпечувати рівність у доступі до послуг та ресурсів.

Також важливою складовою ефективного публічного управління є забезпечення сталого розвитку. Сталість розвитку означає врахування не тільки поточних потреб громади, але й майбутніх потреб нащадків. Тому публічне управління повинно бути орієнтоване на довгострокові цілі та спрямоване на забезпечення сталого розвитку.

1.3. Особливості HR-технологій в публічному управлінні

Задля забезпечення громадян високоякісними та орієнтованими послугами, органи публічного управління мають використовувати сучасні технології для управління людськими ресурсами, адже результативність роботи органів публічного управління знаходиться під впливом важливого фактору, а саме грамотному використанні людських ресурсів.

В наші часи HR-технології є важливою складовою сучасного публічного управління. Їхнє використання зумовлене необхідністю покращення рівня управління персоналом, збільшення кількості кваліфікованих фахівців, розробки системи мотивації для працівників органів публічного управління а також підвищення престижу роботи у публічних організаціях. (Кормишкін Ю. А., 2021)

У публічному управлінні дуже важливо розуміти, що HR-технології не є панацеєю для всіх проблем з управління кадрами. Вони мають виконуватися в контексті конкретної організації з урахуванням її особливостей, потреб та ресурсної складової. Тому перед впровадженням HR-технологій необхідно провести аналіз потреб та можливостей публічної організації, враховуючи бюджет, кадровий склад, особливості напрямів діяльності та інші фактори.

Однією з головних переваг використання HR-технологій в публічному управлінні є можливість покращити процеси набору та підбору кадрів. Процес рекрутингу в секторі публічного управління може бути важким та тривалим. Використання HR-технологій може спростити цей процес, зменшити час та ресурси, що витрачаються на рекрутинг, та забезпечити більш ефективний підбір кандидатів.

Також HR-технології можуть допомогти управляти та зберігати інформацію про персонал, включаючи дані про освіту, кваліфікацію, досвід роботи, зарплати та інші дані. Це дозволить ефективніше планувати кадрові ресурси та забезпечувати необхідну кваліфікацію працівників для виконання поставлених завдань.

На рисунку 1.3. синтезовано поняття HR-технології в публічному управлінні.

Іншим важливим аспектом використання HR-технологій є можливість покращити процес навчання та розвитку персоналу, адже ця сфера потребує постійного підвищення кваліфікації працівників. HR-технології можуть допомогти у запровадженні більш ефективних методик навчання та оцінки знань, що, в свою чергу, дозволить підвищити кваліфікацію працівників органів публічного управління та забезпечити більш якісне надання послуг.

Використання HR-технологій в публічному управлінні повинно бути націлене на забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління. Для досягнення цих цілей, можуть використовуватися інструменти автоматизації та інформаційних технологій, які допомагають управляти кадрами,

відслідковувати продуктивність та покращувати ефективність процесів управління.

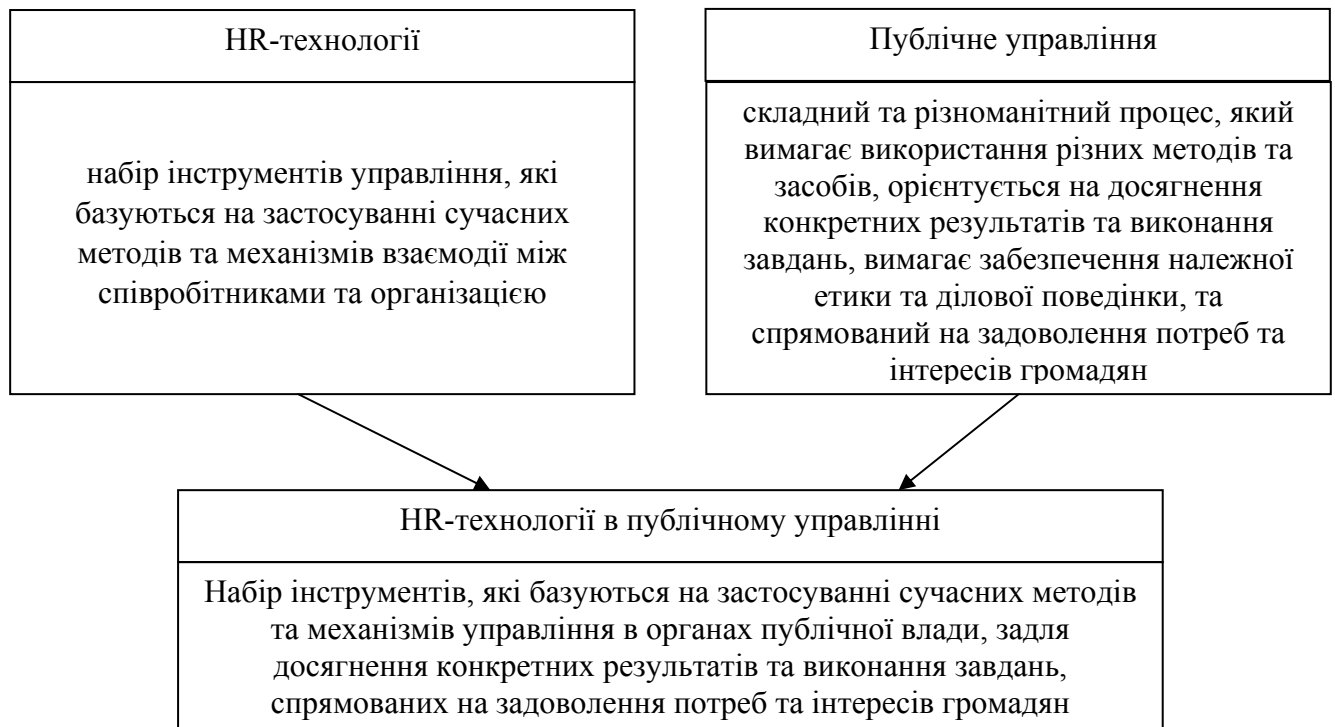


Рис. 1.3. Зв'язок визначень HR-технологій публічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Також варто зазначити, що HR-технології можуть бути використані не лише для управління кадрами, а й для покращення ефективності публічних органів в цілому. Наприклад, системи аналітики даних можуть допомогти публічним управлінцям приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції, що може привести до помилок. Автоматизація рутинних процесів може зменшити навантаження на працівників та забезпечити більш швидко та якісну надання державних послуг.

Крім того, HR-технології можуть допомогти в управлінні талантами. Це означає, що з їх допомогою можна виявити талановитих працівників, які можуть зробити значний внесок у розвиток публічного управлінського сектору. Застосування HR-технологій у цій сфері дозволить забезпечити ефективну систему виявлення та розвитку талановитих працівників. HR-технології також

можуть знадобитись у процесах управлінні ризиками, пов'язаними з роботою управлінців. Наприклад, вони можуть допомогти у попередженні втрати ключових працівників та забезпеченні підготовки наступників на випадок їх відходу. Крім того, вони можуть допомогти виявити проблеми з працівниками та вжити необхідних заходів для їх вирішення.

Нарешті, HR-технології можуть допомогти в управлінні ризиками, пов'язаними з дотриманням вимог законодавства в сфері праці. Вони можуть допомогти забезпечити дотримання нормативно-правових актів, пов'язаних з зайнятістю, оплатою праці та іншими аспектами працевлаштування. Застосування HR-технологій може забезпечити ефективне управління документами та звітністю, що сприятиме зменшенню ризиків та покращенню взаємодії зі звітними органами.

Особливості використання HR-технологій полягають у специфіці сектору публічного управління, тож під час впровадження цих технологій важливо враховувати усі особливості сфери публічного управління. При правильному впровадженні дані технології дозволяють забезпечити ефективне управління кадрами в публічному секторі та покращити якість надання послуг громадянам. Застосування HR-технологій загалом дозволяє збільшити продуктивність роботи державних службовців, зменшити кількість помилок та прискорити процеси прийняття управлінських рішень. Однією з особливостей HR-технологій у публічному управлінні є наявність великого обсягу даних, які повинні бути правильно оброблені та збережені. Вони включають в себе дані про кадровий склад, робочий час, зарплатні виплати та інші важливі деталі, необхідні в управлінні державними ресурсами.

Інша важлива особливість HR-технологій в публічному управлінні полягає в дотриманні високих стандартів безпеки даних та конфіденційності. Враховуючи великий обсяг особистих даних, що збираються та обробляються у державних органах, необхідно використовувати захисні технології та встановлювати строгі політики щодо доступу до даних та їх використання.

Одним з найбільш важливих напрямків застосування HR-технологій є електронна система управління кадрами, що дозволяє зберігати та оновлювати інформацію про кожного працівника державного органу, їхню кваліфікацію та досвід роботи. Також може бути використана система моніторингу робочого часу, яка дозволяє вести облік часу, проведеного співробітниками на робочому місці.

До інших напрямків використання HR-технологій в публічному управлінні, відноситься використання системи оцінки працівників та їхньої продуктивності, системи навчання та розвитку, системи планування кадрів та системи управління заробітною платою. Використання цих технологій дозволяє підвищити ефективність управління кадрами та зменшити ризик помилок, що можуть призвести до зменшення якості наданих публічними органами послуг.

Одним з важливих питань, які слід враховувати при використанні HR-технологій в публічному управлінському секторі, є забезпечення збереження та захисту конфіденційної інформації як працівників, так і громадян. Також варто звернути увагу на захист персональних даних працівників. При впровадженні HR-технологій необхідно дотримуватися правил та законодавства щодо захисту персональних даних, щоб запобігти можливій незаконній обробці та витоку цих даних. Публічні органи управління мають бути особливо обережними щодо збереження особистих даних працівників та громадян, при дотриманні правил та законодавства щодо захисту персональних даних, можна запобігти можливому витоку та незаконній обробці даних для шахрайства, крадіжки особистих даних та ідентифікації. Тому необхідно вживати всіх заходів задля все стороннього захисту персональних даних від несанкціонованого доступу, включаючи захист від хакерських атак та втрати персональних даних внаслідок технічних проблем.

Також необхідно враховувати, що застосування HR-технологій може вимагати значних витрат на їхнє впровадження та підтримку. Однак, при правильному використанні HR-технологій, вони можуть принести значну вигоду, зменшити навантаження на персонал та забезпечити ефективність функціонування публічних управлінських органів. HR-технології в публічному управлінні мають великий потенціал для покращення ефективності та якості

реалізації управлінських рішень. Застосування HR-технологій в публічному управлінні повинно бути комплексним та з урахуванням усіх наявних організаційних та структурних особливостей тож постає необхідність у забезпеченні належної підготовки персоналу та підтримки у використанні нових технологій та засобів, а також встановлювати чіткі процедури щодо їх використання та збереження даних.

Враховуючи все вищезазначене, на сучасному етапі розвитку систем управління персоналом, HR-технології визначаються як механізми взаємодії керівників працівниками організації та безпосередньо підлеглими. Ці механізми включають в себе інструменти та методи, мета яких підвищити ефективність управління персоналом та їхньою результативністю у функціонуванні організації. HR-відділ використовує наявні HR-технології у виконанні власних функцій.

Публічне управління є складним комплексним поняттям, яке включає в себе процеси функціонування державних та публічних органів управління, яке має на меті забезпечення задоволення громадських потреб. Публічне управління обов'язково має бути прозорим та відкритим у своїх цілях, спрямованим на інтереси громадськості, а також ефективно використовувати наявні ресурси задля досягнення поставлених цілей. Публічному управлінню характерне використання різних інструментів та методів у комплексі. Також публічне управління відіграє важливу роль у розвитку країни на різних рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що HR-технології мають значний потенціал у становленні інструментом для покращення ефективності публічного управління. Важливо враховувати особливості публічного управлінського сектору та забезпечувати безпеку конфіденційної інформації. Перед впровадженням HR-технологій слід провести аналіз потреб та можливостей організації, враховуючи її особливості та ресурси. Застосування HR-технологій може допомогти зменшити навантаження на персонал, підвищити ефективність та якість надання державних послуг, а також покращити управління кадрами, забезпечити більш ефективний процес навчання та розвитку персоналу, що є важливим аспектом підвищення ефективності роботи органів публічного управління.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕПАРТАМЕНТІ ФІНАНСІВ М. КИЇВ

2.1. Характеристика об'єкту дослідження та організаційної структури в департаменті фінансів м. Київ

Основоположна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні ефективності діяльності державних органів та установ із раціональним використанням кадрів з їхнім подальшим зростанням. Саме для виконання цієї мети для системи управління персоналом існують вимоги досвіду та певні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади. Також для систем управління персоналом розробляються програми підвищення кваліфікації а також програми оцінки результативності працівників.

Кадрове забезпечення є основою системи управління персоналом та включає в себе відбір кандидатів, процес їхньої підготовки та прийняття на роботу, підвищення кваліфікації, організацію робочого процесу та найважливіше — контроль ефективності роботи.

На рисунку 2.1 наведено основні складові системи управління персоналом.

Управління персоналом у публічних організаціях є не лише важливим напрямком управлінської діяльності, але й важливим інструментом, що впливає на їх функціонування з урахуванням цілей та принципів державної кадрової політики. Останньою була Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики і стала важливим кроком у правильному напрямку. Згідно зі Стратегією, державна кадрова політика повинна забезпечувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, державне регулювання професійної діяльності, соціальний захист працівників, забезпечення зайнятості населення та модернізацію кадрових служб. Детальне вивчення Стратегії підтверджує наявність достатньої кількості проблем у управлінні персоналом у публічних

організаціях, де найбільш актуальними та невирішеними залишаються такі проблеми.

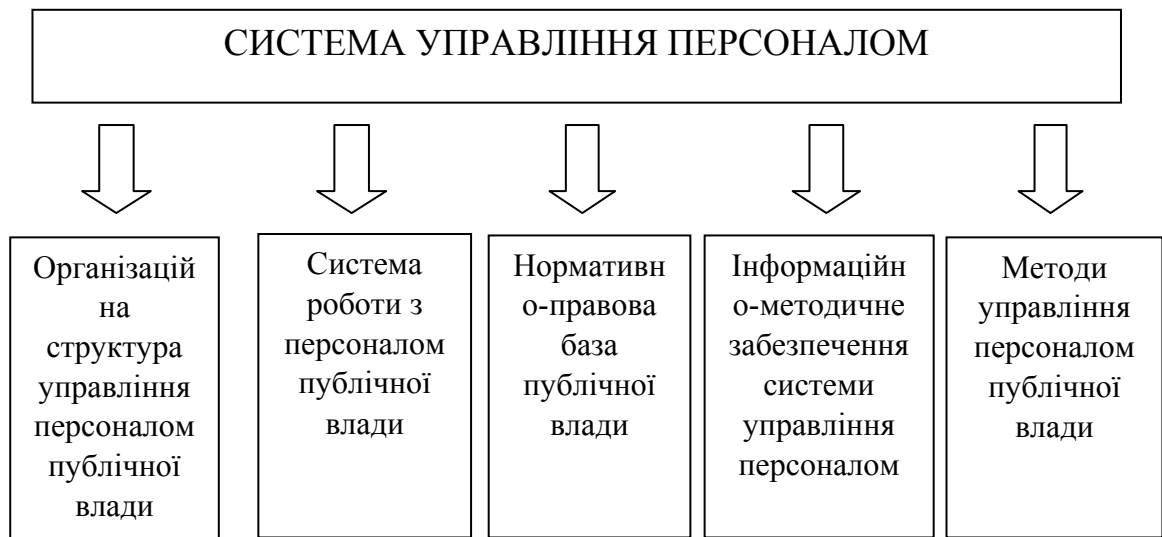


Рис. 2.1. Основні складові системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [4]

У відсутності чіткої та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи в публічних організаціях виникають різні проблеми. Наприклад, атестація та контроль персоналу не мають чіткого критерію оцінки, що веде до формалізації процесу та складнощів у порівнянні результатів діяльності фахівців. Крім того, така ситуація призводить до незацікавленості персоналу у своїй роботі та появі корупції в управлінні.

Також існує проблема недостатньої кількості кваліфікованих фахівців у публічних організаціях, оскільки робота в таких структурах не є престижною, а рівень заробітної плати не відповідає складності роботи та емоційній напрузі. Це відштовхує випусників від вибору бюджетної сфери.

Недостатній рівень мотивації персоналу є ще однією проблемою. Більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що разом з низьким рівнем зарплат демотивує персонал та не сприяє

якісному трудовому процесу. Така ситуація призводить до відсутності орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності.

Останньою проблемою є негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через наявні стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у формуванні сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в публічних організаціях відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Структура департаменту фінансів в публічній владі може відрізнитись в залежності від конкретних потреб та завдань організації. Однак, зазвичай, він складається з кількох ключових підрозділів, таких як (табл. 2.2).

За необхідністю в залежності від розміру та потреб організації ці підрозділи можуть включати окремі підрозділи, які спеціалізуються на конкретних аспектах фінансової діяльності організації. Наприклад:

1. Аудиторський відділ — забезпечує проведення аудиту та перевірки фінансової діяльності організації.
2. Відділ фінансового планування — відповідає за розробку та виконання фінансового плану організації.
3. Відділ корпоративних фінансів — займається управлінням фінансами організації в цілому, зокрема взяттям позик, розміщенням акцій та інвестуванням.
4. Відділ фінансової звітності — відповідає за складання та подання фінансової звітності організації, включаючи баланс, звіт про прибутки та збитки та інші фінансові звіти.
5. Відділ податкової служби — відповідає за дотримання податкових законів та регуляцій, а також за складання та подання податкових декларацій організації.

6. Відділ ризик-менеджменту — відповідає за ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з фінансовою діяльністю організації.

Таблиця 2.2 – Структурні підрозділи фінансового департаменту в органах публічної влади

Назва підрозділу	Що виконує
бюджетування та планування	відповідає за розробку та виконання бюджету організації, а також за розробку довгострокових фінансових планів.
обліку та звітності	відповідає за облік фінансових операцій організації, складання фінансової звітності та забезпечення її відповідності стандартам бухгалтерського обліку.
оподаткування та фінансового планування	займається плануванням та оптимізацією оподаткування організації, а також розробкою стратегії фінансового планування та інвестування коштів.
фінансового аналізу	відповідає за аналіз фінансової діяльності організації, розробку показників ефективності та рекомендацій щодо оптимізації фінансових процесів.
казначейства	забезпечує оптимальне управління грошовими коштами організації, управління банківськими рахунками та забезпечення ліквідності організації.
фінансового контролю	відповідає за контроль за фінансовою діяльністю організації, виявлення та запобігання фінансовим ризикам та захисту від фінансових злочинів.
закупівель	відповідає за закупівлю товарів та послуг для організації, контроль за витратами та оптимізацію закупівельної діяльності.
фінансової підтримки	забезпечує підтримку фінансової діяльності інших підрозділів організації та надає консультації з питань фінансів.
роботи з боржниками	займається роботою з боржниками організації та відновленням платоспроможності.
фінансового менеджменту	відповідає за розробку та впровадження стратегій фінансового менеджменту організації та забезпечення їх відповідності цілям організації.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

У кожній публічній організації структура департаменту фінансів може відрізнятися залежно від її розміру, галузі та потреб. Однак, головною метою кожного департаменту фінансів є забезпечення ефективного фінансового управління та збереження фінансової стабільності організації.

У загальному контексті, департамент фінансів у м. Київ є однією з ключових громадських служб, яка відповідає за управління фінансовими ресурсами міста.

Головна мета цього департаменту — забезпечення стабільності фінансів міста та раціональне використання бюджетних коштів.

Кожен з вищезазначених підрозділів відіграє важливу роль у фінансовій складовій управління організацією та у забезпеченні фінансової стійкості та ефективності.

Основні завдання департаменту фінансів включають:

- розроблення та виконання бюджету міста;
- контроль за виконанням бюджету;
- розроблення фінансової політики міста;
- організація роботи з податків і зборів;
- контроль за виконанням договорів, укладених містом;
- управління державним боргом міста.

Також департамент фінансів проводить аналіз економічної ситуації міста та на основі аналізу розробляє рекомендаційні заходи щодо оптимізації фінансових процесів.

Департамент фінансів співпрацює з іншими міськими департаментами та службами, а також з бізнес-структурами та громадськістю.

У департаменті фінансів працює команда кваліфікованих фахівців, які мають досвід у галузі фінансів та бухгалтерського обліку. Вони постійно вдосконалюють свої знання та використовують сучасні технології для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами міста.

2.2. Аналіз HR-технологій в департаменті фінансів м. Київ

Система управління є досить великою, вона включає розгалужені напрямки: планування персоналу, її розвиток, мотивація та стимулювання, навчання, адаптація тощо. Кожна з цих областей забезпечує вплив на персонал у певному контексті. Але в той же час, в рамках кожної підсистеми, враховуючи особливості функціонування організації, виникає багато внутрішніх факторів, чи недоліків, що знижують ефективність роботи державних службовців. Тому важливо звернути увагу на виявлення недоліків, прийняти рішення щодо їх усунення. Це дозволяють зробити процеси аналізу та оцінки системи управління персоналом на державній службі. Тому спочатку розглянемо структуру і склад персоналу департаменту, які представлені в таблиці 2.3.

Як ми бачимо у складі працівників за віком найбільшою групою на 2022 рік являється група з віком від 46 до 50 років, на частку якої припадає 21,8% працюючих. Найменша частка в 6,9% припадає на робітників віком до 27 років. Якщо дивитися на вік інших працівників, то можна зауважити, що особи, які працюють в департаменті фінансів м. Київ переважно середнього віку (від 28 до 46 років), їх частка в цілому становить 51,5%. Також звернемо увагу на стать працівників, за представлені роки (2020-2022) ми бачимо, що в колективі переважають жінки, на 2022 рік їх частка перевищує частку чоловіків на 60,4%. За освітньо-кваліфікаційним рівнем переважна частина працівників (89,1%) мають економічну освіту, вся інша частина колективу (10,9%) має технічну, юридичну і гуманітарну освіти.

Основну кількість працівників в департаменті фінансів м. Київ за стажем державної служби складають працівники зі стажем понад 10 та 25 років, сукупна частка яких за 2022 рік становить 34%. При цьому, найбільша частка працівників працює від 15 до 25 років — 43%. Виходячи з цього, можна зробити висновок про те, що в департамент фінансів м. Київ наймають на роботу працівників із значним досвідом роботи. Бо як показують дані, працівники, які мають загальний стаж менше 10 років, становлять лише 16% в структурі.

Таблиця 2.3 – Склад працівників в департаменті фінансів м. Київ за 2020–2022 роки

Показники	За роками					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність персоналу	95	97,9	96	100	101	99,2
2. Розподіл працівників за віковими групами						
до 27 років	3	2,9	4	4,2	7	6,9
від 28 до 35 років	32	31,7	9	9,3	11	10,9
від 36 до 40 років	22	21,8	21	21,9	20	19,8
від 41 до 45 років	20	19,9	21	21,9	21	20,8
від 46 до 50 років	9	8,9	21	21,9	22	21,8
від 51 до 55 років	9	8,9	10	10,4	10	9,9
від 56 років	6	5,9	8	8,3	8	7,9
Старші за 60 років	0	0	2	2,1	2	2,0
3. Перелік працівників за статтю						
Жінки	82	81,2	81	80,2	81	80,2
Чоловіки	19	18,8	20	19,8	20	19,8
4. Перелік працівників за освітньо-кваліфікаційним рівнем						
економічна	88	87,2	85	88,5	90	89,1
технічна	6	5,9	4	4,2	4	4,0
юридична	5	4,9	5	5,2	4	4,0
гуманітарна	2	2,0	2	2,1	3	2,9
5. Розподіл працівників за стажем державної служби						
до 1 року	0	0	3	3,2	1	1,0
від 1 до 3 років	3	3	2	2,1	5	5
від 3 до 5 років	2	2	3	3,2	3	3
від 5 до 10 років	17	17	6	6,3	7	7
від 10 до 15 років	19	19	15	15,8	14	14
від 15 до 25 років	54	54	42	44,2	43	43
понад 25 років	5	5	24	25,2	24	27

Джерело: розроблено автором на основі [22]

В таблиці 2.4. представлено оцінку укомплектованості кадрами в департаменті фінансів м. Київ за 2020-2022 роки, що дозволить зрозуміти та визначити політику департаменту в частині залучення кадрів.

Штатних посад станом на 01.01.2022 — 106 од. (з них посад державної служби — 105, посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування — 1). Укомплектовано 101 посад (99,2%). Облікова кількість штатних працівників на 01.01.2023 — 101 од.

Таблиця 2.4 – Оцінка укомплектованості кадрами за 2020-2022 роки в департаменті фінансів м. Київ

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2022 до 2020		2022 до 2021	
				абс	%	абс	%
- штатна чисельність, осіб	97	96	106	9	8,5	10	9,4
- фактична чисельність, осіб	95	96	101	6	5,9	5	5,0

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Аналіз вищевказаної таблиці дозволяє зробити висновок про те, що рівень заповнення штатної чисельності персоналу в департаменті фінансів м. Київ, за 2020-2022 роки досяг 100% лише в 2021 році, таким чином можна стверджувати, що укомплектованість кадрами в департаменті не є сталою. При цьому штатна чисельність осіб, в період 2022 до 2020 року спостерігається деякий дефіцит робітників на 9 осіб, що становить 8,5%, а за період 2022 до 2021 року дефіцит у відсотковому відношенні становить 9,4%, за чисельністю осіб – 10. Але якщо дивитися на фактичну чисельність осіб, то в першому випадку (2022 до 2020) становить 6 осіб, що в відсотках – 5,9%, а в другому (2022 до 2021) — різниця в 5 осіб, в відсотках – 5%.

З цього аналізу можна припустити, що причиною такого коливання комплектації кадрів є те, що рівень дефіцитності, висококваліфікованих робітників з потрібним стажем державної служби для департаменту фінансів м. Київ, високий, в результаті чого департамент, що аналізується, не може повністю заповнити свій штат, що в подальшому може негативно позначитись на його роботі.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що потреба в працівниках в департаменті фінансів м. Київ задоволена не повністю, звертаючи увагу на неможливість отримання необхідної їх кількості з поставленим рівнем кваліфікації.

В таблиці 2.5. представлено динаміку обороту персоналу за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.5 – Динаміка обороту персоналу департаменту фінансів м. Київ за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темпи росту, %	
				2022 до 2020	2022 до 2021
Прийнято, осіб	18	7	26	30,8	73,1
Кількість звільнених, осіб, у т.ч.	9	13	1	-800,0	-1200,0
за порушення трудової дисципліни, осіб	6	4	0	-	-
у зв'язку з виходом на пенсію, осіб	1	2	1	0,0	-100,0
інші, осіб	2	7	23	91,3	69,6
Середньорічна чисельність працівників, осіб	93	90	100	7,0	10,0
Коефіцієнт плинності кадрів,%	2,7	2,1	3,0	10,0	30,0
Коефіцієнт обороту по прийому,%	23,3	24,1	26,7	12,7	9,7
Коефіцієнт сталості кадрів,%	76,9	70,3	87,5	12,1	19,7

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Проведений аналіз даної таблиці дозволяє зробити висновок про те, що спостерігається збільшення прийому службовців, а також і зменшення звільнення працівників.

У 2022 році був надлишок 1 працівника (у 2021 році був надлишок 13 працівників). Плинність кадрів за 2022 рік становить 1% (у 2021 році — 13,5%).

На кінець 2022 року - 6 вакансій (4,7% від штатної чисельності), що на 5 вакансій менше порівняно з попереднім роком (2021 рік — 11 вакансій, 11,4% від штатної чисельності).

У 2022 році на січень та лютий було оголошено 4 конкурси на заміщення вакантних посад у департаменті. У 2022 році прийнято на роботу 7 працівників (2021 рік – 8), з них: 4 працівники – за конкурсом (2 працівники пройшли випробувальний термін), 2 працівники – з використанням ротації з інших органів місцевого самоврядування на рівнозначні або нижчі посади, 1 на посаду операційного менеджера. На період воєнного стану Закон № 2259-9 "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану" передбачає спрощену процедуру заміщення посад державної служби та посад в органах місцевого самоврядування. Жодна посадова особа небула призначена без конкурсного відбору за цією спрощеною процедурою. Відповідно до Закону України "Про державну службу" та постанови Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 "Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями" у 2022 році 56 державним службовцям в органі було присвоєно чергові ранги були присвоєні наступні. Відповідно до Плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 2022 рік, затвердженого розпорядженням Київського міського голови від 23 грудня 2021 року, було проведено підвищення кваліфікації державних службовців департаменту. У зв'язку з оголошенням воєнного стану та введенням надзвичайної ситуації, пов'язаної з поширенням коронавірусної

інфекції COVID-19, навчання проводилося у віддалених районах у центрі міста. Для забезпечення розвитку кваліфікованого персоналу та набуття спеціальних навичок і знань 43 співробітники пройшли онлайн-курси за різними програмами (загалом 113 сертифікатів). Крім того, загалом 16 працівників підвищили свою кваліфікацію та пройшли спеціалізоване навчання за різними програмами. (Категорія В: 6; категорія С: 9; працівники, які виконують сервісні завдання: 1). Відповідно до розпорядження Київського міського голови від 11 жовтня 2022 року № 578 та наказу Департаменту фінансів від 05 жовтня 2022 року № 68 проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців департаменту, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В"; наказом Департаменту фінансів від 8 грудня 2022 року № 85 проведено оцінювання результатів службової діяльності 83 державних службовців затверджено висновки щодо – всі державні службовці отримали позитивні оцінки; у 2022 році жоден працівник Департаменту фінансів не був притягнутий до дисциплінарної відповідальності.

Важливою частиною трудового потенціалу вважається рівень відповідності працівника посаді, інформація яку можна одержати в процесі атестації. Динаміка даних показників представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Статистика атестацій на підприємстві протягом 2020–2022 років

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темпи росту, %	
				2022 до 2020	2022 до 2021
Кількість атестацій	5	7	3	-66,7	-133,3
Кількість атестованих, осіб	14	17	33	57,6	48,5
Частка пройшли процедуру атестації від загальної кількості працівників, %	96,4	89,7	100,0	3,6	10,3
Отримано оцінок, од., у т.ч.					
- про відповідність займаній посаді	11	24	10	-10,0	-140,0
- про невідповідність займаній посаді	1	2	0	-	-
- про часткову відповідність	1	0	0	-	-
Рівень охоплення атестаціями персоналу, %	7,7	12,4	24,3	-	-
Рівень невідповідності вимогам, %	1,2	2,4	0,0	68,3	49,0

Джерело: розроблено автором на основі [22]

З аналізу даної таблиці можна сказати, що за період з 2020 по 2022 рр. було в цілому атестовано 64 особи, що говорить про те, що мала частина працівників була охоплена атестаціями. Максимальний рівень охоплення був в 2022 році, склавши 24,3%, в той час, як в 2021 році він був нижче ніж в першому випадку, що свідчить про те, що керівництво департаменту фінансів м. Київ почало використовувати атестацію як інструмент оцінки потенціалу підприємства. При цьому, кількість умовно негативних атестацій в періоді знизилася з 2 до нуля, в результаті чого рівень невідповідності вимогам також знизився з 2,4% до 0% з 2021 року і далі до нуля (2022 року).

Але якщо подивитись в цілому, то частка осіб, що пройшли атестацію в періоді завжди була стабільно висока, що говорить про достатньо високий рівень підготовки працівників до роботи в департаменті фінансів м. Київ.

В таблиці 2.7 наведено оцінку відповідності рівня підготовки персоналу департаменту, що аналізується. Рівень відповідності визначався на підставі результатів проведених в періоді атестацій працівників.

Таблиця 2.7 – Рівень відповідності працівників займаним посадам і кваліфікаційним вимогам (згідно атестації 2021 року)

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Керівники			
- фактична чисельність, осіб	17	17	22
- відповідність займаній посаді, осіб	17	17	19
- рівень відповідності,%	100,0	100,0	96,6
Фахівці			
- фактична чисельність, осіб	29	29	33
- відповідність займаній посаді, осіб	29	29	32
- рівень відповідності,%	100,0	100,0	97,8
Службовці			
- фактична чисельність, осіб	35	35	33
- відповідність займаній посаді, осіб	35	35	33
- рівень відповідності,%	100,0	100,0	100,0
Робочі			
- фактична чисельність, осіб	16	15	18
- відповідність займаній посаді, осіб	14	15	17
- рівень відповідності,%	93,8	100,0	96,2

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Аналіз даної таблиці дозволяє зробити такі висновки: рівень відповідності за категоріями, що не відносяться до робітників, близький до повного або повний. Причиною тут є те, що кількість працівників в даних категоріях обмежена; по робочим, навпаки, спостерігається зниження рівня відповідності - з 93,8% у 2020 році, потім нормалізувався до 100% в 2021 році і в 2022 році знову спостерігається зниження рівня відповідності до 96,2%.

Основною причиною цього є той факт, що на ринку існує дефіцит робочих спеціальностей, в результаті чого департамент фінансів м. Київ змушений приймати на роботу на робочі спеціальності, що вимагають високої кваліфікації осіб, які не володіють поставленим рівнем кваліфікації.

Крім того, необхідно вказати на той факт, що робочі, з огляду на високу потребу в них на ринку, досить часто звільняються з організації, що створює додаткове навантаження на інспектора з кадрів департаменту, що аналізується і знижує ефективність діяльності.

На підставі проведеного дослідження в департаменті фінансів м. Київ управління персоналом можна сформулювати такі висновки:

- в департаменті спостерігається частковий дефіцит робочих кадрів, який на протязі тривалого часу намагаються усунути, але це приводить до часткового зниження загального використання ефективності трудового потенціалу;
- спостерігається деяке зниження рівня потенціалу серед працівників, що свідчить про те, що департамент недостатньо ефективно використовує трудовий потенціал своїх працівників;
- знижений рівень використання потенціалу працівників сприяє на ситуацію на ринку праці, що в свою чергу сприяє наявності дефіциту робочих з високим рівнем кваліфікації, що призводить до помітного збільшення обороту таких працівників в департаменті фінансів м. Київ і зниження їх зацікавленості в роботі в ньому протягом певного періоду часу.

2.3. Напрямки реалізації HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців Департаменту фінансів м. Київ

Необхідно визначити, що атестація визначає відповідність кваліфікації, пов'язаної з роботою, рівня знань і навичок працівника та інших соціально важливих якостей займаній посаді. Без цього професійний розвиток працівників державної служби був би неможливий, а плани кар'єрного розвитку окремих працівників мають ґрунтуватися на результатах оцінювання службової діяльності особи та її обов'язків.

На рисунку 2.2 представлено напрямки реалізації HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців Департаменту фінансів м. Київ

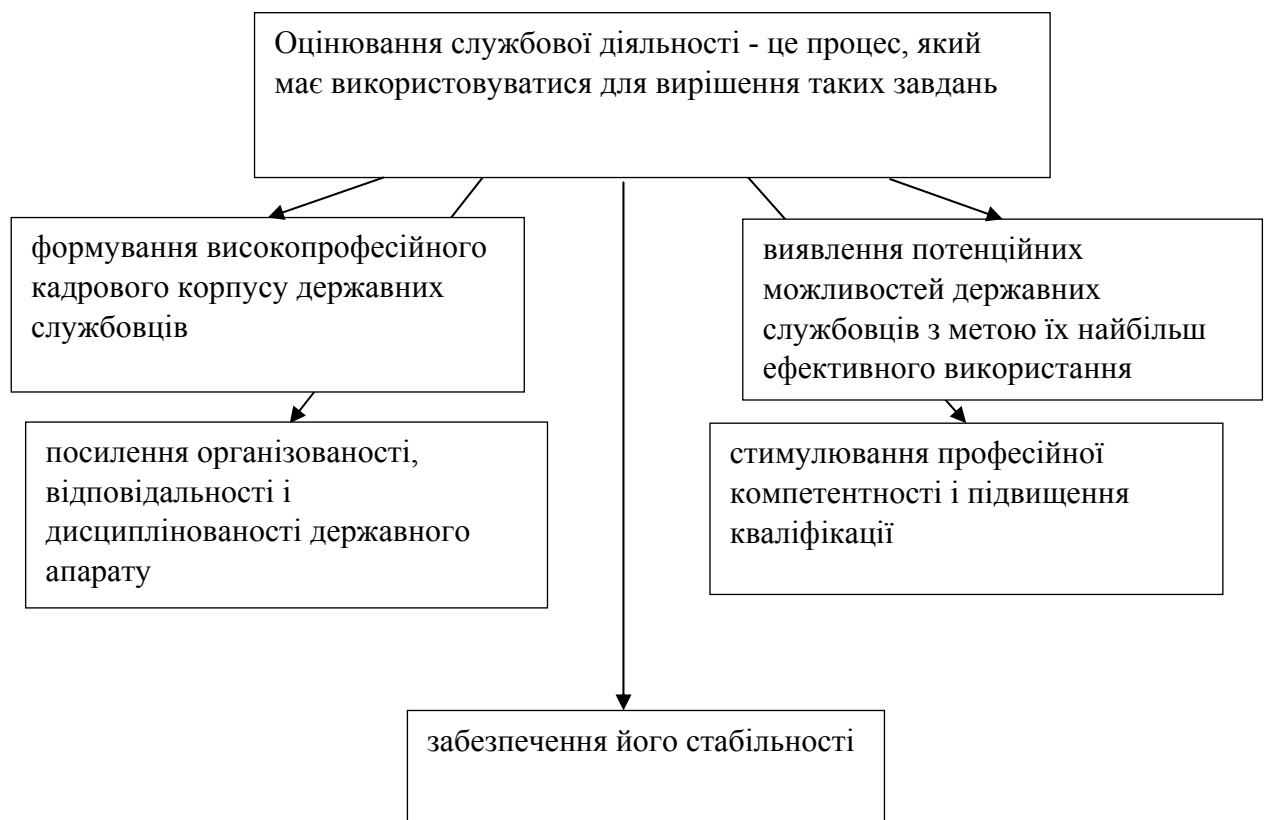


Рис. 3.2. Напрямки реалізації HR-технологій в оцінці діяльності державних службовців Департаменту фінансів м. Київ

Джерело: розроблено автором

Незалежно від обраної HR-технології здійснення підвищення кваліфікації державних службовців, воно повинно базуватись на принципах, які відображають його сутність, враховують стратегічні завдання державної кадрової політики, а також ефективні підходи до освіти.



Рис. 2.3. Основні принципи HR-технологій підвищення кваліфікації кадрів органів влади

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Також не буде зайвим враховувати, що оцінка потенціалу є невід'ємною частиною аналізу, але можна стверджувати про те, що при проведенні аналізу оцінки потенціалу необов'язково розглядати всі цілі і досягнення людини. Завдання керівника — знайти "досягнуті вершини", завдання або проекти які в свою чергу були довготривалі та найбільші за обсягом, з виконанням яких службовець успішно впорався, щоб потім дати відповідь на ключове питання, сформульоване канадським вченим Еліотом Джексом [31]: чи можна доручити

завдання певного рівня цьому службовцю з упевненістю в тому, що він впорається — з чітким розумінням, що він володіє потрібними для цього знаннями та має мотивацію. За HR-технологією Джекса [32], здібності всіх співробітників мають відповідати посаді яку займає та чи інша особа.

На рисунку 2.3 представлено, складові HR-технології оцінки професійних компетентностей державних службовців.



Рис. 2.3 - Складові HR-технології оцінки професійних компетентностей державних службовців на основі технології Джекса

Джерело: складео автором на основі [31]

Зазначимо, що найбільш критичним фактором відповідності (який важко розвинути) є C1 — масштаб мислення.

Поряд з цим, цілковито можливо погодитись з твердженням вченого, що звичайні фактори для прийняття кадрових рішень — знання, досвід, мотивація, поведінкові компетенції — мають вагоме підлегле значення, саме тому цінність тестів по здібностям і центрів оцінки приблизно становить 20% — 60%, і тому є необхідною умовою для визначення рівня компетентностей державного службовця.

Головним же в оцінці професійної придатності службовців мають стати здатність планування дій та прийняття рішень для досягнення мети в невизначених ситуаціях. Цей критерій дещо спрощено можна назвати "прозорливістю".

Для визначення прозорливості необхідно застосовувати особливе інтерв'ю : особу залучають в непередбачене обговорення значимої для неї складної теми, а розшифровка бесіди виявляє способи формування суджень і розгорнуті аргументації.

Для перевірки вищевказаної теорії Еліота Джекса було розроблено анкету, яка застосувалася для перевірки здібностей співробітників відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ.

Загалом відділ обліку і звітності в департаменті фінансів виконує ключову роль у забезпеченні точного і своєчасного обліку фінансової діяльності організації та підготовці звітності.

Відділ має широкий спектр обов'язків, включаючи облік фінансових операцій, підготовку фінансової звітності, виконання податкового обліку, забезпечення внутрішнього контролю, співпрацю з аудиторами та регуляторними органами, а також надання фінансової інформації для прийняття стратегічних рішень і контролю виконання бюджету. Результативна робота, обраного нами для перевірки, відділу сприяє забезпеченню фінансової стабільності та довіри, а також допомагає керівництву в прийнятті обґрунтованих рішень щодо фінансової стратегії та подальшого розвитку департаменту.

Для подальшого аналізу за нашою HR-технологією необхідно згадати про ранги, за які мають співробітники Департаменту фінансів м. Київ (рис. 2.4)

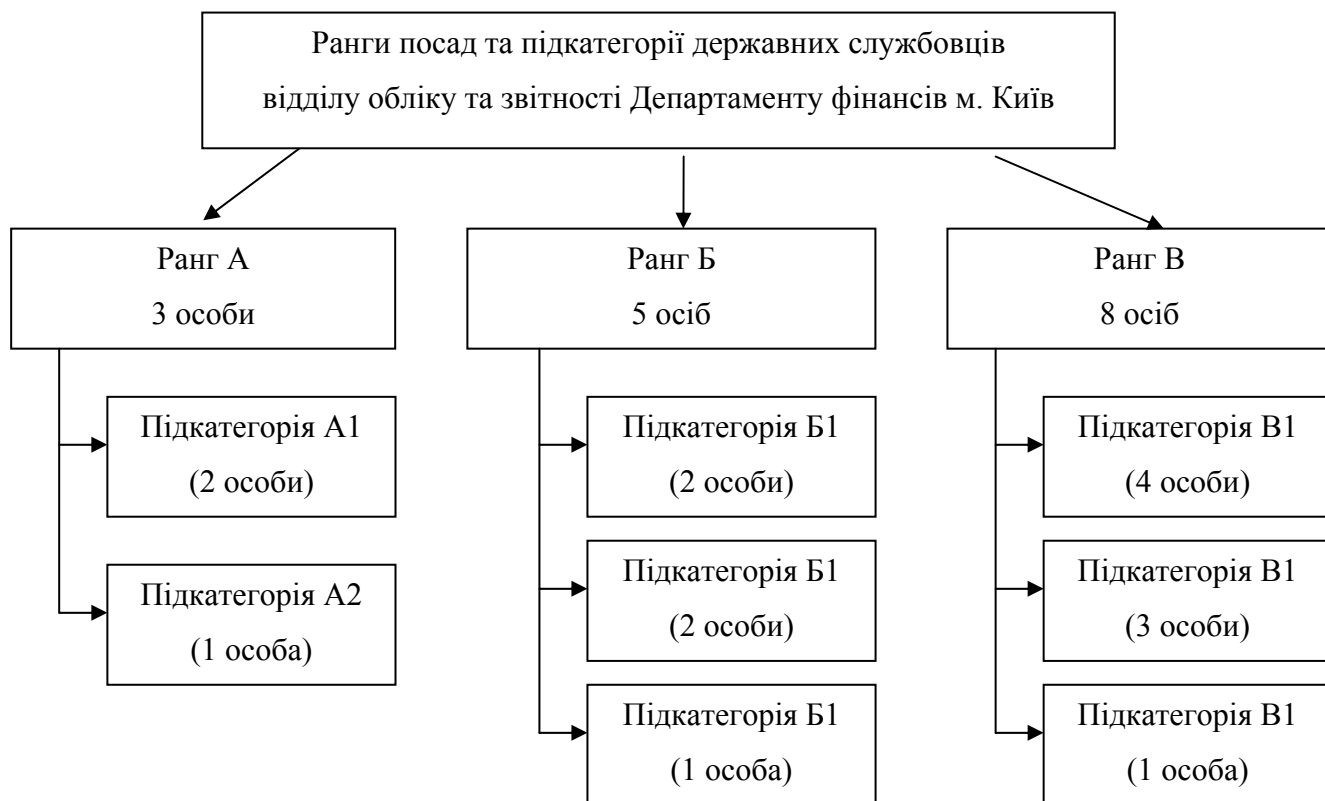


Рис. 2.4. Ранги посад та підкатегорії державних службовців відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі звітності відділу

В таблиці 2.8 представлено оціночний лист за HR-технологією Джекса.

Таблиця 2.8 – Оціночний лист за технологією Джекса

№	Категорія
1. Аналітичні здібності (C1)	
1.1	Аналізує діяльність погано. Багато посилань на зовнішні обставини
1.2	Аналізує свою діяльність лише зі сторонню допомогою. Причинно-наслідкові явища може побачити лише за допомогою керівника
1.3	Може проаналізувати свою діяльність, розуміти причини проблем, коригувати ситуацію
1.4	Добре аналізує свою діяльність. В основному бачить і розуміє причини досягнень та невдач. Намагається зробити висновки та коригувати діяльність
1.5	Ідеально аналізує свою діяльність. Чітко бачить причини досягнень та невдач. Робить правильні висновки. Вживає своєчасних заходів для покращення результату
2. Професійні знання та вміння (C1)	
2.1	Не демонструє бажання розширити професійні горизонти
2.2	Знає свою роботу, але більше нічого
2.3	Діє в межах своїх обов'язків. Намагається збільшити професійний рівень

2.4	Добре знає свою роботу. Ніколи не пропустить можливість дізнатися і спробувати щось нове
2.5	Професіонал, дуже добре знає свою роботу. Постійно прагне знайти щось нове, застосувати в своїй роботі
3. Бажання вдосконалити методи роботи, здатність впроваджувати інновації (C2)	
3.1	Не проявляється
3.2	Проявляється рідко
3.3	Проявляється у половині ситуацій
3.4	Проявляється в більшості випадків
3.5	Проявляється завжди
4. Відношення до роботи (C3)	
4.1	Працює без інтересу, є пасивним
4.2	Ставлення до роботи є складним і суперечливим: або загоряється і готовий до того, щоб досягти результату, або відноситься до роботи рівно і пасивно
4.3	Прагне ефективно вирішити будь-які проблеми. Віддає весь свій час і зусилля роботі
4.4	Відноситься до роботи з інтересом, виконує все добросовісно та якісно
4.5	«Хворіє» за власну справу. Прагне ефективно вирішити будь-які проблеми
5. Комунікбельність (C3)	
5.1	Показує агресію або депресію. Атмосфера навколо нього нагрівається або занадто холодна. Не прагне до конструктивного вирішення питань: або відступає, погоджуючись з усім, або активно протестує
5.2	Недостатньо добре контролює свої емоції, в деяких випадках уникає конструктивного діалогу через погані настрої або зосередженість на чомусь власному. У сприятливих ситуаціях прагне до конструктивного вирішення питань
7.3	Має позитивний настрій, прагне до конструктивного вирішення питань
5.4	Доброзичливий, уважно відноситься до думок оточуючих, досягає з ними взаєморозуміння
5.5	Доброзичливий, добре контролює свої емоції. Завжди створює дружню атмосферу, вміє спілкуватися. Проявляє інтерес до думки інших, легко досягає з ними взаєморозуміння
8. Вміння координувати та взаємодіяти (C 4)	
6.1	Не може координувати дії інших людей. Типовий виконавець
6.2	Не може впоратися з координацією завжди виникають відхилення та розбіжності, діє малоефективно.
6.3	Не завжди може самостійно встановлювати необхідні контакти, але прагне все налагодити та координувати, з позитивним результатом
6.4	Гарний координатор, знаходить прийнятні рішення з урахуванням інтересів різних працівників
6.5	Може легко встановити необхідні контакти, координувати дії людей, майстерно координувати їх інтереси
9. Виконавець (C4)	
7.1	Надзвичайно ненадійний, часто забуває або ігнорує завдання, яке йому дано
7.2	Ненадійний, забуває про деякі доручення, затримує терміни виконання завдань
7.3	Існують затримки у виконанні завдань з поважних причин, які не мають серйозних негативних наслідків для роботи. Попереджає керівника, що він не зможе впоратися з завданням у визначений термін для цього
7.4	Надійний, в край рідко затримує виконання завдання, завжди з поважної причини, про що заздалегідь попереджає керівництво
7.5	Дуже надійний, завжди вчасно виконує завдання, довірені йому

В таблиці 2.8 наведено результати оцінки державних службовців відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ.

Таблиця 2.8 – Результати оцінки на основі HR-технології згідно методики Джекса відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ

Підкатегорії державних службовців	Група показників				Разом (C1 + C2 + C3 + C4)
	C1	C2	C3	C4	
A1	26	18	12	28	84
A2	25	17	14	26	82
B1	24	16	17	24	81
B2	22	14	14	22	72
B3	20	12	12	23	67
V1	27	16	16	21	80
V2	22	14	13	19	68
V3	19	15	14	17	65

Джерело: розроблено автором

На сьогоднішній день у відділі обліку і звітності налічується 16 службовців, з яких: 3 особи відносяться до рангу «А», 5 осіб до рангу «Б» і 8 до «В». Зробивши анкету та проаналізувавши її результати (представлені в таблиці 2.8) можна сказати про те що більша частина працівників відповідає твердженням в методикі Джекса. Але особам які обрали пункт 2 під час опитування можна порадити підвищення кваліфікації. В категоріях, які відносяться до групи «С1» особам необхідно відвідати стажування та практику, тобто участь у стажуванні або практиці в інших відділах або органах влади, яка допомагає розширити знання і навички у конкретній галузі. Або ж залучення цих співробітників до роботи над спеціальними проектами або ініціативами, що сприяють розвитку та вдосконаленню роботи державних службовців. В категоріях, що стосуються «С2» можна порадити здобуття додаткових освітніх курсів або спеціалізацій, які розширюють компетенції та підвищують кваліфікацію в конкретній сфері. Для

осіб, які обрали не очікуванні відповіді в розділах які приходяться на «С3» можливе підвищення рангу. Тобто можливість отримання вищого посадового рангу шляхом успішного виконання посадових обов'язків, набуття досвіду та професійного зростання. І для категорій розділу «С4» – тренінги та семінари, це в свою чергу участь у навчальних заходах, які надають спеціалізовані знання з певних аспектів роботи державних службовців, таких як законодавство, керування, комунікація тощо.

Згідно проведеного оцінювання за HR-технологією Джекса, було отримано наступні результати – державні службовці, що мають ранг А – отримали найбільші бали, за показниками С1, С2, С4, однак, існують деякі проблеми щодо показника С3 – саме: це відношення до роботи та комунікабельність. Державні службовці ранку В – отримали бали від 67 до 81, згідно підкатегорії, найнижчими були бали за критеріями С4. Державні службовці рангу В, згідно оцінки отримали від 65 до 80 балів, найбільшими проблемами серед оціночних показників були в показнику С4 – який відповідає за виконання роботи у відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ.

Таким чином можна зробити висновки, що HR-технологія на основі методики Джекса, дає можливість виявити проблеми різного спрямування у працівників державної служби, та визначити напрямки їх навчання.

Необхідно сказати, що ця технологія є простою у використанні, не потребує складних розрахунків, та часу для оцінювання, як з боку осіб яких оцінюють, так і з боку виконавців, що проводять оцінку, та роблять на її основі висновки щодо компетенцій державних службовців.

Таким чином, ця HR-технологія, може використовуватися у різних відділках Департаменту фінансів м. Київ, та на її основі можна розробити план по напрямках навчання державних службовців, з метою покращення їх компетентностей.

Згідно проведеного аналізу, у відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ, можна запропонувати наступні напрямки підвищення кваліфікації, які наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 - Напрямки навчання державних службовців відділу обліку та звітності Департаменту фінансів м. Київ

Джерело: розроблено автором

Отже, традиційні методи (якісні, кількісні і комбіновані) актуальні і використовуються на практиці в багатьох країнах (включно і в Україні), але в наших умовах сьогодення сформувалися нові тренди які стають глобальним для підвищення ефективності оцінювання персоналу за допомогою технологій штучного інтелекту (далі ШІ). Рішення в області ШІ перетворюють масу різноманітних даних в структуровану інформацію, яка стає в основу для прийняття стратегічних рішень і подальшого розвитку департаментів.

Розвиток персоналу є постійним процесом, який має на меті підвищення їх компетентності та ефективності. Один з ефективних підходів до досягнення цієї мети полягає у формуванні системи безперервного навчання. Це означає, що співробітникам має бути надана можливість постійно вдосконалювати свої знання та навички, а також розвивати нові компетенції, що відповідають їх потребам та потребам організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найскладнішим моментом у процесі навчання є засвоєння методів самонавчання. Використовуючи різноманітні методи розвитку, можна управляти компетентністю співробітників.

Розвиток HR-технологій має глобальний характер, і багато з них були розроблені і впроваджені провідними європейськими, американськими та японськими державних установах. Кожна з цих установ має свої власні особливості, тому багато персонал-технологій, що використовуються в Україні, мають іноземне походження. Проте, використання окремих назв персонал-технологій українським законодавством є проблематичним, що ускладнює правове регулювання їх використання.

Враховуючи все вищезазначене, людський фактор відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органу публічної влади, тому запровадження HR-технологій є важливим аспектом діяльності органу управління. В результаті характеристики та аналізу організаційної структури департаменту фінансів у м. Київ було виявлено головне завдання та мету департаменту фінансів у м. Київ, його структурні особливості та співпрацю з іншими органами публічного управління.

Система управління персоналом у департаменті фінансів м. Київ має багато напрямків розвитку персоналу, але не менш важливим є процес виявлення наявних недоліків з метою їхнього покращення.

ВИСНОВКИ

Публічне управління розвивається через реформи та зміни політичної системи. Ця процедура може передбачати розширення прав і свобод громадян, підвищення підзвітності та відкритості державних установ, створення платформ для залучення громадськості та консультування громадян. Для запобігання зловживанням владою та корупції важлива гарантія незалежності правової системи та інструментів влади. Інакше кажучи, включення сучасних технологій та електронного урядування в розвиток державної влади є достатньо важливим процесом. Це стосується застосування інформаційно-комунікаційних технологій для покращення доступу громадян до державних послуг і гарантування ефективності та відкритості політичної системи. Як висновок, у наш час є доцільним використання сучасних кадрових технологій у діяльності органів публічного управління для підвищення ефективності управління персоналом державних органів.

HR-технології дозволяють забезпечити автоматизацію та ефективність процедур управління персоналом. Електронні системи управління персоналом (HRMS) спрощують керування адміністративною діяльністю, включаючи хронометраж, нарахування заробітної плати та відпустки. Також кадрові технології покращують процедуру найму та відбору кандидатів, полегшують розміщення вакансій та оцінку здібностей кандидатів, що в свою чергу підвищує ефективність діяльності органу публічної влади.

Не менш важливим є використання HR-технологій для систем нагороди та стимулювання працівників для планування їхнього кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації. HR-технології дають можливість збирати та аналізувати дані про кадри, що допомагає у виявленні недоліків функціонування органу публічного управління та вживанні необхідних заходів для покращення функціонування публічної організації.

Загалом, використання сучасних HR-технологій у діяльності органів державної влади покращує управління людьми, сприяє підвищенню продуктивності та рівня наданих послуг.

Враховуючи всі вищезазначені фактори, на сучасному етапі розвитку систем управління персоналом HR-технологія визначається як механізм взаємодії керівників, співробітників організації та їх безпосередніх підлеглих. Ці механізми включають засоби і методи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом і його ефективності у функціонуванні організації. Для виконання своїх функцій відділи кадрів використовують існуючі кадрові технології.

Публічне управління — це комплексне поняття, яке включає процеси, за допомогою яких функціонують державні та публічні установи управління для забезпечення задоволення суспільних потреб. Публічне управління має бути прозорим і відкритим щодо своїх цілей, спрямованим на суспільні інтереси та ефективно використовуючи доступні ресурси для їх досягнення. Публічне управління характеризується комплексним використанням різноманітних засобів і методів. Крім того, публічне управління відіграє важливу роль у розвитку країн на всіх рівнях.

Отже, можна зробити висновок, що кадрові технології мають великий потенціал бути інструментом підвищення ефективності функціонування органів публічного управління. Важливо враховувати специфіку публічного управління та забезпечити безпеку конфіденційної інформації. Перед впровадженням HR-технології необхідно проводити аналіз потреб і можливостей організації з урахуванням її характеристик і ресурсів. Застосування кадрової технології допомагає зменшити навантаження на персонал, підвищити ефективність та якість надання державних послуг, удосконалити управління персоналом, а також забезпечити підвищення ефективності процесу навчання та розвитку персоналу, що є важливим аспектом удосконалення якості наданих державних послуг.

Підсумовуючи, людський фактор відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів державної влади, тому впровадження HR-технологій є важливим аспектом управління установами. Шляхом опису та

аналізу організаційної структури Київського міського фінансового управління визначено основні завдання та цілі, структурні характеристики та взаємодію з іншими органами державного управління Київського міського фінансового департаменту.

Система управління персоналом Київського міського фінансового департаменту має багато напрямів розвитку персоналу, але не менш важливо виявити існуючі процеси, недостатні для їх удосконалення. Станом на початок 2022 року у відділі працює 106 співробітників, більшість з яких є спеціалістами із середнім стажем понад 10 та 25 років, також спостерігається певна плінність кадрів, що пов'язано з необхідністю найму досвідчених працівників. діяльність має негативний вплив. Департаментом регулярно проводиться перевірка кадрів на виконання працівниками посадових обов'язків та кваліфікаційних вимог.

У підсумку можна виділити важливість використання таких HR-технологій у фінансовому департаменті м. Києва, а саме створення системи оцінки діяльності персоналу, проведення оцінювання здібностей співробітників за теорією Джейка та запровадження у діяльності новітніх методів розвитку наявного персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням [Текст] / Н. Ф. Артеменко // Університетські наукові записки. - 2008. - № 2. - С. 315-321.
2. Ведерніков, Д. М., Волянська-Савчук, В. Л., Клімас, А. В., & Конопко, А. Ю. (2020). Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ, 132-140.
3. Ведерніков, М., Базалійська, Н., & Волянська-Савчук, Л. (2022). Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*(2), 112–122.
4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
5. Воронкова, В. Г. (2004). Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Видавництво "Професіонал".
6. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160-172.
7. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198.
8. Гурбик Ю. Ю., Б. С. (2018). Основні підходи, принципи та методи публічного адміністрування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління(№ 5 (16)), 61-65.
9. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С., & Сальнікова, М. (2018). Основні підходи, принципи та методи публічного адміністрування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління(5(16)), 61-65.

10. Гуцуляк, Н., & Синиченко, А. (2021). Сучасні технології командотворення: формування "суперкоманд" для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*(34), 1-8.
11. Дафт Р., Л. (2006). Менеджмент. Нашвіллі: THOMSON South-Western.
12. Дяків О. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах [Текст] / О. Дяків, Н. Бакуліна, А. Страдомський // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту.* – 2008. – № 13. – С. 97-104.
13. Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // *Державний архів Львівській області.* – Режим доступу: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>
14. Задоя І. І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби [Текст] / І. І. Задоя // *Актуальні проблеми політики.* – 2014. – Вип. 53. - С. 296-305.
15. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.
16. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис. докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва: ИНФРА_М, 2010. 695 с.
18. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

19. Кормишкін Ю. А., У. В. (2021). Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я.(№4), 24-34.
20. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. - №7 (170). – С.135-138.
21. Літинська В. А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс]/ В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 55- 59.
22. Михайлова Л.І. Управління розвитком людського капіталу в контексті підвищення якості життя сільського населення. Економіка АПК. 2020. №5 С. 33-45.
23. Михайлова Л.І., Ревенко Т.І. Компетентність працівників органів публічної влади та їх професійний розвиток в системі мотивації праці. Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків. Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2019. 568 с. С. 29-32. http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2019-2/2019_02.pdf
24. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0>
25. Новікова, М. М., & Мажник, Л. О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ.
26. Оцінка електронної готовності України, 2013 р., Національний центр електронного урядування [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://nc.gov.ua/menu/publications/doc/elektronn_urad/E-ocinka-2013.pdf. 107. Павелків С. Р. Адміністративно-правовий статус органів публічної адміністрації у сфері житлово-комунального господарства України : дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / Павелків Сергій Романович. – К., 2013. – 205 с.

27. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

28. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

29. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс]// Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

30. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5642010п>

31. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

32. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

33. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

34. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник. – Київ. ЦУЛ. 2010. 192 с.

35. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

36. Тютюнник, С., О., Ш., Баланюк, Н., Гурба, Л., Івахнін, С., & Прокопець, Д. (1 жовтень 2020 г.). УТВОРЕННЯ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІВ МІСЬКИХ, СЕЛИЩНИХ ТА СІЛЬСЬКИХ РАД. Получено из Децентралізація в Україні:

https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/678/Утворення_фінорган_у_громади.pdf

37. У рамках Міжнародного наукового конгресу «Інформаційне суспільство в Україні» презентовано Оцінку електронної готовності України, 30.10.2013, Національний центр електронного урядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nc.gov.ua/news/index.php?ID=844>.

38. Фінансові управління РДА у м.Києві. (15 Квітень 2023 г.). Получено из Офіційний портал Києва: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinnya/departament_finansiv/finansovi_upravlinnya_rda_u_mkiyevi/

39. Jaques E. Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Florida, USA: Cason Hall & Co Pub, 2006. 334 p.

40. Custers, M. (2012). Rethinking existing HR technologies for new gains in employee engagement and benefits. *Compensation & Benefits Review*(44(6)), 332-335.