

УДК 314.18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-3-8>**Ватаманюк-Зелінська У.З.**

доктор економічних наук,
професор кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>

Петрович А.З.

студент
Львівського національного університету імені Івана Франка

Vatamanyuk-Zelinska Uliana, Petrovych Andriy
Ivan Franko National University of Lviv

ПІДБІР КАДРІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАЗНАЧЕЙСТВА

RECRUITMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT OF THE TREASURY

У статті встановлено, що підбір компетентних, професійних кадрів, які відповідатимуть інтересам громадян і держави, є однією з найважливіших проблем сучасного періоду функціонування інституту державної служби. Актуальність дослідження, пов'язаного з правилами підбору кадрів для роботи у системі Державного казначейства, зумовлена тим, що якісний склад органів державних служб не повністю відповідає вимогам заміщення ними посад, а успіх здійснення політики держави залежить від кадрового потенціалу. Визначено, що для роботи з кадрами потрібна чітко продумана система кадрового забезпечення державної служби, яка буде спрямована на підвищення професійних і психолого-емоційних компетенцій її апарату і на збагачення їхнього професійного потенціалу. Здійснено аналіз сучасного стану підбору кадрів та управління персоналом у системі Державної казначейської служби України та запропоновано напрями вдосконалення процедур відбору кадрів.

Ключові слова: казначейство, державне управління, державні органи, державна служба, служба управління персоналом, компетентнісний підхід, державні службовці, професійна компетентність.

В статье установлено, что отбор компетентных, профессиональных кадров, которые будут отвечать интересам граждан и государства, является одной из наиболее важных проблем современного периода функционирования института госслужбы. Актуальность исследования, связанного с правилами набора на работу в систему Государственного казначейства, обусловлена тем, что качественный состав органов государственной службы не в полной мере отвечает требованиям к замещению должностей, а успех реализации государственной политики зависит от кадрового потенциала. Определено, что для работы с кадрами необходима продуманная система кадрового обеспечения государственной службы, которая будет направлена на повышение профессиональных и психологических и эмоциональных компетенций её аппарата и обогащение их профессионального потенциала. Проведен анализ текущего состояния найма и управления персоналом в системе Государственной казначейской службы Украины и предложены направления совершенствования процедур отбора персонала.

Ключевые слова: казначейство, государственное управление, государственные органы, гражданская служба, служба управления персоналом, компетентностный подход, государственные служащие, профессиональная компетентность.

The selection of competent, professional staff that will meet the interests of citizens and the state is one of the most important problems of the modern period of functioning of the civil service. The relevance of the study related to the rules of recruitment for work in the State Treasury is due to the fact that the quality of public services does not fully meet the requirements for their replacement, and the success of state policy depends on human resources. A new solution to the current problem in the field of science "Public Administration" to substantiate the theoretical foundations of the development of personnel management of a public body on the basis of a competency-based approach that will meet the needs of public authorities in specialists with a high level of professionalism, and provide new opportunities for professional

self-realization. employees. It is determined that to work with staff requires a well-thought-out system of staffing of the civil service, which will be aimed at improving the professional and psychological and emotional competencies of its staff and to enrich their professional potential. Possibilities of adaptation of world experience in the development of the civil service management system of Ukraine, in particular, in terms of enshrining the principle of meritocracy at the legislative level, resulting in the introduction of a "merit system" implemented by personnel management services through a competency model for government officials : general, professional and intellectual. Based on the analysis of state policy on personnel management in public authorities in Ukraine identified types of organization of personnel management service, which allows to change the bureaucratic and procedural way of personnel management services of state bodies of Ukraine to competency-oriented, which allows to agree on a wide range of issues professional activity of a civil servant and his professional competence, as well as fair remuneration of individual achievements. The analysis of the current state of personnel selection and personnel management in the system of the State Treasury Service of Ukraine is carried out. Proposals for improving the development of the personnel management service of the state body on the basis of the competence approach are formulated and practical recommendations for their implementation are offered.

Key words: treasury, public administration, state bodies civil service, personnel management service, competence approach, civil servants, professional competence.

Постановка проблеми. Від кадрових рішень залежать ефективність, якість і професіоналізм державного управління. Завдяки вирішенню проблем кадрової політики у системі Державної казначейської служби України (ДКСУ) державне управління має стати таким, що відповідає вимогам громадянського суспільства. Нові вимоги до системи державного управління висувають відповідні вимоги до його головного ресурсу – персоналу.

У зв'язку із цим міжнародне співтовариство розгорнуло масштабні реформи, серед яких однією з пріоритетних є реформа державної служби, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які стають уособленням змін у системі державного управління в системі казначейства. В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби.

Важливим етапом формування сучасної ефективною системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. Пріоритетом його реформування визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних учених, які опікувалися проблемами державної кадрової політики та питаннями, що стосуються управління персоналом, трудових відносин та державної служби, найбільш помітні роботи Т. Василевської, С. Газарян, Н. Гончарук, Н. Липовської, О. Мельникова, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахо-

мової, Л. Пашко, А. Рачинського, В. Рижих, С. Серьогіна, А. Сіцинського, І. Сурай, С. Хаджирадевої та ін. Проте багато питань щодо формування кадрової політики, у тому числі в системі Казначейства України, зважаючи на чинники, зумовлені економічною кризою, поширенням епідемії, а також політичною ситуацією у нашій державі, залишаються невирішеними.

Метою дослідження є аналіз підбору кадрів та управління персоналом у системі Державної казначейської служби України, дослідження поняття державної служби, визначення її функцій та особливостей функціонування управлінських підрозділів. Важливим аспектом є підбір кадрів усередині чинного кадрового складу та методи професійної підготовки працівників, що почали працювати в органах казначейства. Необхідно проаналізувати сучасний стан даної проблематики в Україні та запропонувати напрями вдосконалення процедур відбору кадрів у системі державної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні державна служба є найважливішим атрибутом правової держави. Державна служба – ключовий соціальний інститут, покликаний забезпечувати управлінські функції держави за допомогою державних органів. Вирішуючи великий комплекс завдань, державна служба має безпосередній вплив на міцність і цілісність державної влади, а також на її авторитет. Своєю чергою, повноцінне функціонування державної служби можливе тільки в тому разі, якщо сформована ефективна й адекватна система управління нею, а точніше її кадровим потенціалом, адже діяльність будь-якої організації, її розвиток і процвітання переважно залежать від людей, що працюють у даній структурі. Таким є Управління персоналу Державної казначейської служби України (Управління) – самостійний структурний підрозділ апарату ДКСУ.

Управління, відповідно до покладених на нього завдань, виконує такі функції:

1. Організовує роботу щодо розроблення структури апарату Казначейства та його територіальних органів.

2. Розробляє і бере участь у підготовці проєктів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

3. Здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи голови Казначейства з питань управління персоналом.

4. Контролює розроблення посадових інструкцій працівників апарату Казначейства, а також переглядає їх на відповідність установленим законодавством вимогам.

5. Вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в апараті Казначейства, на вакантні посади керівників територіальних органів та їхніх заступників, вносить відповідні пропозиції голові Казначейства.

6. У випадках, передбачених законодавством, приймає документи від кандидатів на посаду категорії «А», перевіряє на відповідність установленим законом вимогам, передає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та повідомляє кандидатів про результати такої перевірки.

7. Приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» в апараті Казначейства, а також від кандидатів на посади керівників територіальних органів та їхніх заступників, проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність установленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору.

8. Опрацьовує надані керівниками самостійних структурних підрозділів апарату Казначейства вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», подає їх на затвердження голові Казначейства, забезпечує зберігання затверджених вимог в Управлінні. Надсилає кандидатам на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» письмові повідомлення про результати конкурсу.

9. За дорученням голови Казначейства перевіряє дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в апараті Казначейства.

10. Разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності.

11. Веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність із кадрових питань та ін.

Однією з головних цілей державних служб є створення й упровадження ефективного механізму добору нових і кваліфікованих кадрів для державної служби. Підбір працівників – це основа всієї організаційної роботи. Підбір повинен проводитися за діловими і політичними якостями претендентів. Слід визнати, що сьогодні до процедури підбору кадрів здебільшого застосовується непрофесійний підхід. Улаштування кандидата на державну службу більшою мірою може залежати не від його ділових і професійних якостей, а від особистого ставлення до нього його безпосереднього керівника. У багатьох державних організаціях досі так і не регламентований ефективний підбір кадрів. Г.В. Атаманчук відзначив, що в кадрових процесах не було і немає виразного порядку добору, який орієнтувався б на цінності, цілі, державні і суспільні ідеали [1, с. 220]. Здебільшого підбір кандидатів відбувається трьома основними способами (рис. 1).

За даними соціологічних досліджень, до Національної школи казначейства на конкурсній основі було прийнято лише 2% кандидатів, а 83% опитаних були призначені наказом за розпорядженням керівництва [8, с. 5]. На жаль, перше місце в підборі займає добір за способом спорідненості, «по знайомству», що передбачає вибір кандидатів із числа осіб, знайомих із керівництвом або людьми, які з ними пов'язані. Даний спосіб досить проблематичний, оскільки означає здебільшого вибір некомпетентних осіб. Багато керівників вважають, що такий спосіб підбору кадрів краще, ніж «стрибок у темряву», маючи на увазі конкурсний відбір. Підібрані таким способом співробітники можуть професійно і морально посла-

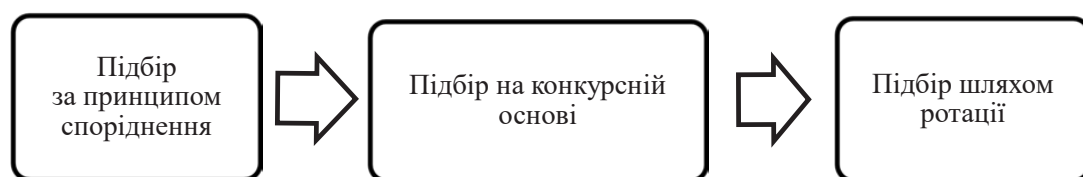


Рис. 1. Підбір кадрів усередині чинного кадрового складу

Джерело: складено за даними [2, с. 107]

бити органи державної влади і, отже, державне управління у цілому.

Заняття вакансій шляхом ротації (внутрішнє переміщення) є більш надійним варіантом серед способів підбору кадрів. Цей метод сприяє стимулюванню співробітників, забезпечує можливість кар'єрного росту, дає можливість розкритися і повністю проявити свої професійні якості та здібності. У деяких випадках керівництво спеціально використовує такий спосіб підбору персоналу.

Демократизм є перевагою підбору кадрів на конкурсній основі. Тобто будь-який здобувач може взяти участь у конкурсі, головне – відповідати висунутим умовам. Головними цілями і завданнями конкурсу є:

- удосконалення роботи з добору та розстановки кадрів у державних службах;
- відбір і формування на конкурсних засадах високопрофесійного кадрового складу державних службовців.

На думку Д.Н. Бахрах, конкурс – це підбір кандидатів на посади в порядку ділового суперництва фахівців, який забезпечує рівні умови для всіх претендентів. Але відбір кадрів на конкурсній основі використовується переважно для важко заповнюваних вакансій. На нашу думку, відбір на конкурсній основі є найбільш ефективним способом заміщення вакантних посад кваліфікованими і професійно підготовленими кандидатами.

Також необхідно вдосконалити процедуру діяльності конкурсних комісій та порядок їх формування із залученням незалежних експертів. Це зумовлено тим, що конкурсні комісії не завжди вибирають найбільш гідного претендента на вакантну посаду, оскільки здебільшого дуже багато залежить від керівника державної служби, який не завжди зацікавлений особисто в результатах конкурсу.

Більшість претендентів, які зайняті пошуком роботи і хотіли би працювати в державних органах, не має інформації про вакансії в даній сфері. Хоча інформація про місце, дату й умови проведення конкурсу повинна бути розміщена в офіційних виданнях чи на сайтах. Тим самим розшириться коло потенційних претендентів. Громадяни, які бажають взяти участь у конкурсі, зобов'язані надати необхідні документи, які передбачені Законом про основи державної служби. Також у конкурсі можуть брати участь не лише громадяни, які вперше надходять на державну службу, а й уже працюючі на службі у держави співробітники. У першому випадку реалізується принцип рівного доступу кандидатів на державну службу, у другому – право на кар'єру [5, с. 237]. Отже, конкурс як спосіб підбору кандидатів на державну службу є най-

більш демократичним, який дає змогу повною мірою реалізувати конституційне право громадян на рівний доступ до державної служби.

Виконання функціональних завдань щодо мобілізації державних доходів, оплати видатків держави і державних органів, управління фінансовими ресурсами і державним боргом покладається на окремі категорії службовців. Залежно від установлених категорій та функціональних обов'язків державні службовці можуть працювати на відповідних посадах у системі державного казначейства [3].

Їхня діяльність регламентується відповідними нормативними документами і передбачає дотримання конкретних обов'язків. В інструкціях, службових записках службовцям роз'яснюють умови виконання покладених на них завдань, поширюють положення професійної етики як сукупність правил і обов'язків, які визначають професію казначея. Зважаючи на те, що функції службовців Державного казначейства спрямовуються для потреб усього суспільства, до їхньої компетенції належать: виконання службових обов'язків; якісне й ефективне виконання покладених завдань в інтересах клієнта; виконання функцій, що виключає можливість сумісництва посад; дотримання обов'язку ієрархічного підпорядкування, що гарантує ефективне функціонування служби; порядність та інформування керівництва та відповідних органів про правопорушення та зловживання в системі казначейства.

Разом із тим вимоги професійної етики казначея передбачають дотримання ним службової таємниці та професійної стриманості, спрямованих на захист інтересів приватних осіб. Повага інтересів громадян передбачає також дотримання державними службовцями безпристрасності, неупередженості та нейтралітету в процесі виконання ними своїх функціональних обов'язків.

Слід зазначити, що ні досвід, набутий службовцями за час їхньої роботи у тому чи іншому підрозділі, ні досконале знання та дотримання ними правил не є гарантією від здійснення помилок. Тому для них передбачена відповідальність за різні правопорушення, як-от: розкрадання грошових коштів, невиконання податкових зобов'язань щодо декларування доходів і несплати податків, недотримання режиму роботи чи допущення професійної халатності.

Аналіз дисциплінарних справ за останні роки переконливо доводить, що майже у 90% випадків порушення службовцями правил спостерігається після одинадцяти років служби. Недотримання службовцем правил професійної етики, порушення ним дисципліни тягне за собою накладання відповідних санкцій. Тому нагадування службов-

цям правил професійної етики впродовж усього терміну служби незалежно від їх чину та стажу роботи стає очевидним та необхідним.

Для ефективного функціонування системи казначейства велику увагу Управління персоналу Державної казначейської служби України приділяє якісному підбору кадрів. Про популярність професії казначея та важливість виконуваних ним функцій свідчить кількість бажаючих працювати у системі казначейства: у середньому на 2 тис щорічно наявних вакансій поступають заявки від 85 тис кандидатів. Така кількість претендентів дає змогу відібрати талановитих та відданих своїй справі працівників.

Після підбору кадрів відбувається їх подальша професійна підготовка, яка повинна забезпечити досягнення працівниками певного професійного рівня, а також можливість його підвищення. Наприклад, система професійної підготовки казначеїв у Франції традиційно складається з таких взаємодоповнюючих складників, як:

- початкова професійна підготовка працівників, що почали працювати в органах казначейства;
- підвищення кваліфікації вже працюючих спеціалістів;
- підготовка до конкурсу осіб, які бажають просунути по службі [3, с. 341].

Професійною підготовкою кадрів для системи французького казначейства займається Національна школа казначейства. Значні зусилля у процесі підготовки кадрів спрямовуються як на збільшення кількості штатних викладачів Національної школи казначейства, так і на педагогічну підготовку викладачів, одночасно зайнятих на державній службі. У департаментах призначаються радники з питань професійної підготовки, у кожному регіоні – відповідальні за навчання [6, с. 63].

Чимала роль у професійній підготовці казначеїв відводиться посиленню ролі керівних органів щодо розроблення стратегії управління та організації життєдіяльності колективу. Керівництво розробляє та поширює серед службовців хартію професійної підготовки, що являє собою документ, який регламентує обов'язки керівництва, а також права та обов'язки службовців із метою забезпечення однакових можливостей доступу до навчання і налагодження соціального діалогу. А спеціально розроблена комп'ютерна програма дає змогу відслідковувати подані працюючими заявки на навчання, здійснювати контроль та складати звітність про професійну підготовку кадрів.

Особливе значення у плануванні кар'єри працівника організації надається формуванню кадрового резерву. Кадровий резерв, в якому, як правило, зосереджена «еліта» організації –

найбільш обдаровані і перспективні співробітники, займає важливе місце в процесах розвитку організації і за грамотного управління може служити джерелом перетворень у ній. Управління процесами розвитку надзвичайно складне, особливо якщо говорити про розвиток персоналу. У цьому разі йдеться про цілеспрямований вплив на сукупність здібностей людини. Об'єктами для управлінського впливу є вміння, знання, досвід, інтелект, характер, а також здатності до навчання і росту.

У багатьох сучасних роботах з управління персоналом відзначається важливість розуміння того, що для збереження кадрового потенціалу організації необхідно створювати умови підготовки кадрового резерву [4, с. 15]. Сучасні вимоги, що висувуються новими умовами переходу до цифрового суспільства і на цифрову економіку в Україні, визначають попит на добре підготовлений резерв кандидатів на посаду, які здатні за допомогою інформаційних технологій у стислі терміни забезпечити ефективно вирішення завдань з урахуванням актуальних підходів до організації роботи державних структур і апарату управління економікою.

Особливе значення в плануванні кар'єри працівника організації надається формуванню кадрового резерву, готового, зважаючи на досвід роботи та кваліфікаційні характеристики, до заміщення фахівця або керівника на більш високій посаді та здатного швидко освоїти нову ділянку роботи. У цьому зв'язку процес службового просування повинен бути керованим, організованим і обґрунтованим заздалегідь. Резервом кадрів прийнято вважати сформовану цілеспрямовано на заданий набір посад чисельність фахівців, зайнятих на своїх посадах, але підготовлених до того, щоб своєю компетентністю відповідати вимогам до більш відповідальних посад [7, с. 33].

Оцінка і відбір нових співробітників здійснюються на основі профілів початкових компетенцій, що дають змогу визначити потенціал і можливі сфери зростання в майбутньому, а за результатами випробувального терміну керівники здійснюють оцінку з обов'язковим зворотним зв'язком, визначаючи цілі навчання і розвитку [10, с. 23].

Детальніше проведемо аналіз чисельності органів казначейства у 2019–2020 рр. (табл. 1).

Штатний апарат Казначейства станом на 01.01.2019 становив 355 осіб, середньооблікова кількість штатних працівників – 290 осіб, відсоток плинності кадрів – 13%. У 2020 р. кількість працівників у штаті Казначейства залишилася без змін, проте їх середньооблікова кількість збільшилась до 309 осіб. Відсоток плинності кадрів зменшився на 3% і становив 10%.

Чисельність головного управління Казначейства в областях та м. Києві станом на 01.01.2020 становила 3 413,5 осіб, порівняно з 2019 р., у якому чисельність працівників була 3 395 осіб, вона зросла на 18,5%. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2019 р. становила 2 829 осіб, у 2020 р. даний показник збільшився до 2 925 осіб, тобто на 96 штатних одиниць. Плинність кадрів із 8% змінилася на 12% відповідно.

Чисельність працівників в управліннях Казначейства у районах, районах у містах, містах обласного значення станом на 01.01.2019 становила:

– штатна – 9 557 осіб;

– середньооблікова кількість штатних працівників – 8 343 особи;

– відсоток плинності кадрів – 8.

У 2020 р. спостерігаємо такі зміни: зменшення штатного персоналу до 9 538,5 осіб; середньооблікова кількість штатних працівників – 8 155 осіб; збільшення % плинності кадрів – на 12% [9, с. 6].

Таким чином, чисельність органів казначейства постійно змінюється, що свідчить про плинність кадрів і потребу раціонального управління.

Висновки з проведеного дослідження. Як можливий шлях вирішення проблем можна застосовувати вибір переважної ідеології відбору на користь професійної меритократії і відмову від змішання професійного й освітнього підходів. Існуючі в системі елементи освітньої меритократії створюють перешкоди для ефективного функціонування процедур відбору, знижують його якість. Для реалізації вибраного принципу в конкретних механізмах потрібно привести

конкурсні процедури у відповідність до вимог чистої професійної меритократії. У першу чергу слід знизити рівень стандартизації конкурсних завдань і розширити використання компетентнісних, практичних завдань, пов'язаних зі специфікою майбутньої роботи кандидата.

Таким чином, можна відмовитися від існуючого знанневого підходу в перевірці. Ймовірна претензія, яка може виникнути за переходу до використання менш стандартизованих, компетентнісних завдань, – це часткове обмеження реалізації принципу рівного доступу громадян до державної служби. Дійсно, за використання даного підходу значно більшої ваги набувають професійні вміння та навички, отримані всередині системи державної служби. Однак, по-перше, така ситуація в тому чи іншому вигляді вже існує (про що ми говорили вище) й є логічним наслідком орієнтації на внутрішній ринок праці.

По-друге, для вирішення цієї проблеми пропонується змістити акцент реалізації принципу рівного доступу з процедур відбору на систему кваліфікаційних вимог. Зокрема, уявляється перспективною зміна кваліфікаційних вимог до стажу державної служби на середніх і вищих посадах, а саме усунення розриву між вимогами до стажу державної служби порівняно з вимогами до досвіду роботи за фахом поза системою державної служби. Формальні вимоги щодо стажу служби або досвіду роботи за фахом не розділятимуть кандидатів, успіх же в конкурсі визначатиметься фактично наявними у майбутнього співробітника знаннями та навичками.

Таким чином, ключовими напрямками вдосконалення процедур відбору кадрів у системі ДКСУ повинні стати:

Таблиця 1

Чисельність працівників в органах Державного казначейства за період 2019–2020 рр.

Назва органу Казначейства	станом на 01.01.2019			станом на 01.01.2020		
	Штатна	Середньо-облікова кількість штатних працівників	% плинності кадрів	Штатна	Середньо-облікова кількість штатних працівників	% плинності кадрів
апарат Казначейства	355	290	13	355	309	10
головні управління Казначейства в областях та м. Києві	3 395	2 829	8	3413,5	2925	12
управління (відділення) Казначейства у районах, районах у містах, містах обласного значення	9 557	8 343	8	9538,5	8155	12
Всього:	13 307	11 462	8	13 307	11389	12

Джерело: складено за даними [9]

– перенесення акценту в балансі принципів рівного доступу та професіоналізму і компетентності на бік останнього;

– перехід до використання принципів професійної меритократії без «домішки» елементів освітньої;

– перегляд кваліфікаційних вимог у частині співвідношення стажу державної служби та досвіду роботи за фахом у кандидата;

– упровадження можливості розгляду попередніх професійних успіхів кандидата не лише

через конкурсні завдання, а й через формальні докази;

– перегляд підходу до формування конкурсних завдань для кандидатів із включенням менш стандартизованих, більше практичних завдань. За результатами аналізу все перераховане можна вважати обґрунтованими пропозиціями, які сприяють наближенню системи державної служби до підвищення ефективності її функціонування.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография. Москва : РАГС, 2014. С. 220.
2. Голованева А.В., Лымарева О.А. Особенности построения карьеры государственных служащих. *Экономика устойчивого развития*. 2016. № 1(25). С. 107–110.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
4. Козина М. Кадровый резерв. *Служба кадров и персонал*. 2010. № 3. С. 15–18.
5. Внедрение стандартов корпоративного коучинга в систему мотивации труда современной организации / Г.А. Кузьмичев и др. *Экономика устойчивого развития*. 2016. № 1(25). С. 237–241.
6. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16). С. 63–65.
7. Міщук В.В. До питання визначення ознак унітарної держави. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2010. № 4. С. 33–39. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pppd/2010_4/5Mishyk.pdf
8. Мойсеєнко І.В. Підготовка фахівців для системи державного Казначейства України. *Могиллянські читання. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти*. 2020. Том. 5. № 5. URL: <https://chmnu.edu.ua/naukovo-praktichna-konferentsiya-mogilyanski-chitannya-2020>
9. Слюз Т. Публічний звіт голови казначейства про підсумки діяльності Державної казначейської служби України за 2019 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/e70/9da/602e709dae01f830118968.pdf>
10. Шубина Л.В. Управление ликвидностью Единого казначейского счета и оценка рисков операций по управлению остатками средств на нем. *Финансы*. 2013. № 8. С. 23–27.

References:

1. Atamanchuk G.V. (2014) The essence of public service: history, theory, law, practice: monograph. Moscow: RAGS, p. 220 (accessed 14 June 2021).
2. Golovaneva A.V., Lymareva O.A. (2016) Features of building a career for civil servants [Economics of sustainable development], no. 1(25), pp. 107–110.
3. Derikhovskaya V.I. (2013) Relationship between personnel development and personnel management strategy. *Business Inform*, no. 7(426), pp. 341–347.
4. Kozina M. Personnel reserve (2010) *Personnel and personnel service*, no. 3, pp. 15–18.
5. Kuzmichev G.A., Dedkova I.F., Lernichenko R.A., Ilyina T.V. (2016) Introduction of corporate coaching standards into the system of work motivation of a modern organization. *Economics of sustainable development*, no. 1(25), pp. 237–241.
6. Mazhnyk L.O. (2008) The place of enterprise personnel management technology in the management system. *Bulletin of the Kryvyi Rih Economic Institute of KNEU*, no. 4(16), pp. 63–65.
7. Mishchuk V.V. (2010) On the question of determining the features of the unitary state. *Problems of jurisprudence and law enforcement*, no. 4, pp. 33–39. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pppd/2010_4/5Mishyk.pdf
8. Moiseenko I.V. (2020) Training of specialists for the system of the State Treasury of Ukraine. *Mohyla Readings. Experience and trends in society in Ukraine: global, national and regional aspects*, vol. 5, no. 5. URL: <https://chmnu.edu.ua/naukovo-praktichna-konferentsiya-mogilyanski-chitannya-2020>
9. Slyuz T. Public report of the head of the treasury on the results of the State Treasury Service of Ukraine for 2019. URL: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/e70/9da/602e709dae01f830118968.pdf>
10. Shubina L.V. (2013) Liquidity management of the Unified Treasury Account and risk assessment of operations to manage the balances of funds on it. *Finance*, no. 8, pp. 23–27.