

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **Управління розвитком персоналу в державній  
установі**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю  
073 «Менеджмент»  
*Арсеніна Ірина Сергіївна*

Керівник: *Дашутіна Людмила Олександрівна*  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Шалигіна Ірина Валеріївна*  
к.е.н., доцент  
кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Сумського національного аграрного університету

**Суми – 2023**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                  |                                                |
|------------------|------------------------------------------------|
| Факультет        | Економіки і менеджменту                        |
| Кафедра          | Менеджменту імені професора<br>Л.І. Михайлової |
| Освітній ступінь | «Бакалавр»                                     |
| Спеціальність    | 073 «Менеджмент»                               |

Затверджую:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(посада, ПІБ)  
« \_\_\_\_ » « \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Арсеніної Ірини Сергіївни*

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу в державній установі

2. База практичного дослідження: Середино-Будська міська громада

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2020 - 2023 роки.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

визначити особливості управління розвитку персоналу в державній установі; розглянути сучасну систему управління персоналом у державній установі; охарактеризувати методи розвитку управління персоналом в державній установі; проаналізувати кадрову систему у державній установі; виявити та охарактеризувати проблеми у системі розвитку персоналу в державній установі; визначити і обґрунтувати рекомендації щодо покращення розвитку персоналу в державній установі; проаналізувати кадрову забезпеченість з питань розвитку управління персоналом у державній установі.

6. Дата видачі завдання: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту(роботи)                                                           | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2022 р.               | виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень - грудень 2022 р.      | виконано |
| 3     | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | травень-липень 2022 р.         | виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | серпень - вересень 2022 р.     | виконано |
| 5     | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2022 р.                | виконано |
| 6     | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | 28 квітня 2023 р.              | виконано |
| 7     | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 29 -30 квітня 2023 р.          | виконано |
| 8     | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 01-10 грудня 2023 р.           | виконано |
| 9     | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 12 травня 2023 р.              | виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 13 грудня - 15 грудня 2023 р.  | виконано |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 17 травня 2023 р.              | виконано |

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

*І.С. Арсеніна*

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Л.О. Дашутіна*

Перевірку на автентичність проведено

*Н.М. Баранік*

Дипломна робота допущена до захисту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*М.О. Лишенко*

## АНОТАЦІЯ

**Арсеніна І.С. Управління розвитком персоналу в державній установі.**

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.  
– Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто питання розвитку, проведено аналіз та діагностику управління персоналом в державній установі, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування рекомендацій щодо розвитку персоналу, з'ясовано особливості розвитку персоналу в державній установі, розглянуто питання щодо мотивації персоналу та підвищення кваліфікації, проаналізовано ефективні методи покращення розвитку персоналу, також був обґрунтований аналіз кадрової забезпеченості з питань розвитку управління персоналом в державній установі.

Автором розглянуто оцінку ефективності системи розвитку управлінням персоналу, що являє собою формалізований процес, спрямований на визначення рівня ефективності всього кадрового потенціалу. Також було з'ясовано основну і стратегічну мету оцінки ефективності - визначення та усунення негативних факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. В роботі досліджено методи вивчення стану системи управління персоналом, а саме: метод експертної оцінки, метод бенчмаркінгу, комплексна методика Джека Філіпса, а також методики М. Коткіна.

Автором підтверджено, що система розвитку персоналу в державній установі є одним із важливих питань, якому слід приділяти достатньо уваги, адже від цього залежить розвиток самої організації.

**Ключові слова:** система розвитку персоналу, аналіз, вдосконалення, рекомендації, оцінка ефективності, управління, державні установи, персонал.

## SUMMARY

**Arsenina I.S. Management of personnel development in a state institution.**

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the issue of development was considered, an analysis and diagnosis of personnel management in a state institution was carried out, a theoretical and methodological substantiation of recommendations for personnel development was carried out, the peculiarities of personnel development in a state institution were clarified, the issue of personnel motivation and professional development was considered, and effective methods of improvement were analyzed personnel development, there was also a substantiated analysis of personnel security on issues of personnel management development in the state institution.

The author considered the evaluation of the effectiveness of the personnel management development system, which is a formalized process aimed at determining the level of effectiveness of the entire personnel potential. The main and strategic goal of performance evaluation was also clarified - identification and elimination of

negative factors that reduce the return on the use of the organization's human resources. The work examines the methods of studying the state of the personnel management system, namely: the expert evaluation method, the benchmarking method, Jack Phillips' complex method, as well as M. Kotkin's methods.

The author confirmed that the system of personnel development in a state institution is one of the important issues that should be given sufficient attention, because the development of the organization itself depends on it.

**Keywords:** personnel development system, analysis, improvement, recommendations, performance evaluation, management, state institutions, personnel.

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                    | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу в державній установі ..... | 10 |
| РОЗДІЛ 2 Оцінка системи управління розвитком персоналу в Середино-Будській міській раді ..... | 16 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика державної організації.....                        | 16 |
| 2.2 Аналіз та діагностика стану управління системою розвитку персоналу...                     | 22 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу.....                           | 29 |
| РОЗДІЛ 3 Вдосконалення управління розвитком персоналу в Середино-Будській міській раді.....   | 33 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                | 42 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                              | 44 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                 | 47 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах життєдіяльності організаційних систем особливої уваги набуває система підготовки кадрів. У зв'язку з цим зростає роль наукового знання у суспільстві, отримав пріоритет розвиток інтелекту, здібностей, рівень компетентності персоналу, культурного розвитку, адже це все має прямий вплив на конкурентні переваги, загальний розвиток організації та рівень послуг які вона надає. Якщо розуміти людину, персонал організації як цілісність, вписану в систему, то потрібна координація, управління розвитком, також слід підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, адже саме це є важливими інструментами для формування інтелектуального капіталу організації. Слід визнати роль управління як особливий рід діяльності, як соціальний інститут тут у житті суспільства та забезпечити розвиток системи підготовки спеціалістів.

З швидким розвитком управління персоналом як науки розширюються її принципи та складові елементи. На сьогодні вже виникає потреба виокремлювати кожний самостійний елемент системи управління персоналом як підсистему. Так розвиток персоналу як невід'ємна складова системи управління потребує ґрунтовного дослідження для підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. Нажаль, у наш час на тему управління розвитком персоналу приділяється досить мало уваги, тому на мою думку ця тема є досить актуальною.

**Стан вивчення проблеми.** Одними із багатьох вчених як українських, так і закордонних, які займалися дослідженнями щодо управління розвитком персоналу були: Бей Г. В. [2], Воронкова В. Г. [3], Кан У. А. [7]., Касич А. О. [8], Махначова Н. М. [12], Погорєлова Т. О. [14], Ткачук В. О., Туренко Б. Г. [19].

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій системи розвитку управління персоналом в Середино-Будській міській раді.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути основу, суть системи розвитку управління персоналом в державній організації;

- здійснити аналіз, провести оцінку системи розвитку управління персоналом в державній організації;
- виявити основні проблеми у системі розвитку управління персоналом в державній організації;
- запропонувати подальші варіанти вдосконалення системи розвитку управління персоналом в державній організації:

**Об'єктом дослідження** є персонал державної організації та її система управління персоналом

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу в державній установі, визначення методів подальшого удосконалення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було проаналізовано систему управління розвитком персоналу Середино-Будської міської ради та запропоновано шляхи її вдосконалення. Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі організації.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні **методи дослідження**: аналізу та синтезу, системний підхід, метод наукового пізнання, групування, формування таблиць, структурний аналіз.

**Інформаційна база.** *В ході дослідження автором були використані наступні джерела:* нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2020 - 2022 роки.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 22 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 46 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, та 2 рисунки, додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ**

Професійний розвиток персоналу для організації є важливим елементом виробничих інвестицій, бо саме організація надає своїм співробітникам можливості для вдосконалення професійних навичок і компетенцій, тим самим створюючи необхідні умови для розвитку кваліфікованої та досвідченої робочої сили [10].

Поняття розвитку персоналу з погляду організації різні автори трактують по-своєму. Найточніше цей термін трактується як «сукупність організаційно-економічних заходів в області навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу, стимулювання творчості тощо» [1].

Система розвитку персоналу - це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективної діяльності у сфері розвитку людських ресурсів та оптимального задоволення потреб працівників щодо особистої самореалізації, професійного навчання та кар'єри. Система повинна задовольняти потреби працівників, які навчаються та підвищують кваліфікацію протягом усієї кар'єри на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності [18].

Навчання працівників – це комплекс заходів, розроблених в рамках єдиної концепції навчання організації та спрямованих на систематичний розвиток людських ресурсів. Ці заходи можуть позитивно впливати на зміну рівня кваліфікації та продуктивності працівників на всіх ієрархічних рівнях, задовольняючи індивідуальні потреби в навчанні та організаційні потреби в компетентних працівниках [3].

Цілі системи розвитку людських ресурсів: підвищення працездатності працівників для досягнення особистих та організаційних цілей, підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів, розвиток необхідних менеджерів, підтримка молодих талантів, підвищення незалежності на ринку праці, адаптація до нових технологій, підвищення соціальних якостей працівників та їхньої задоволеності роботою.

Фактори, що впливають на необхідність розвитку людських ресурсів у сучасних умовах: серйозна конкуренція на різних ринках у зв'язку з глобалізацією економіки, швидкий розвиток нових комп'ютерних технологій, системне і комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами і всіх стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації, необхідність розробки стратегії організації та необхідність розвитку організаційної культури, участь усіх лінійних керівників у реалізації єдиної кадрової політики та вирішенні стратегічних завдань організації, наявність широкої професійної мережі консалтингових компаній у різних сферах розвитку людських ресурсів.

У сучасному світі до елементів розвитку системи розвитку персоналу відносять елементи розвитку кадрового потенціалу (наприклад, штатний розклад, ротація, професійна кар'єра та заміщення посад, елементи розвитку особистісного потенціалу (підвищення кваліфікації чи перекваліфікація), інформаційні елементи (аналіз ринку освіти, пропозиції та попиту на освіту всередині підприємства, результати атестації та оцінки роботи персоналу). Для отримання бажаного результату керівництво організації окрім вибору програми навчання, визначає способи мотивації персоналу, щоб у самих працівників виникало бажання дізнаватися про щось нове.

Розвиток персоналу, як в організації, так і за її межами, є ключовим моментом формування професійних та особистісних навичок та умінь, що дозволяють працівнику бути конкурентоспроможним на ринку праці. Висококваліфікований, відповідальний, працьовитий та ініціативний персонал організації - одна із значущих складових успіху та процвітання організації.

При грамотному управлінні персонал організації буде зацікавлений у виконанні своїх посадових обов'язків, для того щоб отримувати гідну заробітну плату та інші винагороди. Відділ кадрів розробляє пропозиції щодо стимулювання співробітників за допомогою різних методів, допомагає залагодити конфлікти між людьми, що у процесі спільної роботи.

Тож можемо підсумувати, що розвиток системи персоналу організації включає кілька елементів, що складаються з невеликих процесів розвитку. Вибір конкретних заходів лягає на керівництво та спеціалізовані відділи, вони підбирають необхідну їм систему розвитку. Згодом ця система може бути переобрана або змінена, оскільки тільки таким безперервним шляхом організація зможе розвивати та підтримувати на високому рівні кваліфікацію своїх працівників. Саме ці комплексні заходи керівництва підприємства здатні домогтися переваги перед конкурентами і закріпити своє місце у ринковому середовищі. Крім цього дії, що вживаються, допоможуть налагодити взаємини всередині колективу, посилити їх командний дух та направити на отримання позитивного результату у загальних цілях. Також необхідною умовою розвитку системи персоналу є прозорість. Персонал повинен бачити повну та достовірну картину розвитку організації в цілому, і розуміти для чого це все відбувається [7].

У зв'язку з певними можливими ризиками, пов'язаними з кадровими ресурсами, виникає потреба в оцінці управління персоналом. Усвідомлюючи того чи ні, кожна особа приймає рішення, проводить аналіз роботи своїх підлеглих і приходить до деяких висновків: заохотити або покарати працівника, допомогти в просуванні кар'єрними сходами, відправити на підвищення кваліфікації і так далі, але такий стихійний та одиничний характер не дає вагомого поштовху до розвитку як співробітника, так і організації.

Оцінка ефективності системи розвитку управління персоналу являє собою формалізований процес, спрямований на визначення рівня ефективності роботи всього кадрового потенціалу, включаючи керівництво організації, шляхом зіставлення фактичних значень показників з рівнем відповідності встановленим параметрам, критеріям, нормам, стандартам та вимірювання витрат і вигоди, пов'язаних з цілями та завданнями організації.

Пошуком найбільш ефективних сучасних методів оцінки ефективності персоналу присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Ці питання розглянуті у роботах: Бурба А.О., Касич А.О. [8],

Черняховська М. В., Мірошніченко А. М. [9], Погорелова Т. О. [14], Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. [12], Ткачук В. О., Вернигора Р. В. [18], Туренко Б.Г. [19].

Оціночні процедури давно використовуються щодо працівників в державних організаціях, проте у наш час відсутня комплексна, обґрунтована система оцінки праці в державних організаціях. Досить складним завданням як і раніше залишається розробка нормативних документів. Робота зі створення системи оцінки ефективності діяльності персоналу в державній організації вже розпочато [6].

Основною і стратегічно важливою метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та усунення негативних факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. Аналіз та оцінка ефективності функціонування та розвитку системи управління персоналом дозволяє [14]:

- вчасно виявити проблеми, що виникають під час дії системи управління персоналом, та активно впливати на поточний стан системи з ціллю їх усунення;
- приймати оперативні рішення про зміни в системі та прогнозувати їх вплив на основні параметри управління персоналом;
- планувати подальше вдосконалення роботи працівників та різних підрозділів.

В наш час існують різні методи вивчення стану системи управління персоналом організації. До найбільш відомих та більш ефективних відносяться такі:

1. *Метод експертної оцінки* – суть полягає у проведенні опитування підлеглих, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в організації. Проведення опитування здійснюється як власне самими керівниками, так із залученням консультантів. Опитувальні листи, зазвичай, містять узагальнені та приватні питання. Така оцінка може проводитись одноразово або регулярно. Основним плюсом даного методу є простота та можливість його здійснення без залучення додаткових ресурсів та вагомих витрат. Основний мінус - суб'єктивне ставлення до оцінок.

2. *Метод бенчмаркінгу* - полягає у порівнянні показників діяльності кадрової служби організації з такими ж самими даними інших організацій. Подібний метод набув широкого поширення за кордоном. Даний метод здійснюється у кілька етапів:

- перший етап – формування проектної команди експертів.
- другий етап – відбувається збір та вивчення інформації, в ході якого експерти проводять конфіденційне опитування співробітників про роботу відділу персоналу, запитують у організацій-учасників дослідження необхідні документи.
- третій етап – здійснюється зіставлення показників діяльності кадрових служб організацій з отриманням узагальнених показників і вияв недоліків у системі управління персоналом.

Застосування даного методу передбачає дотримання принципу прозорості та відкритості діяльності організацій - данні про організації повинні бути чіткими та достовірними.

3. *Комплексна методика Джека Філіпса* - розроблена американським експертом з управління персоналом, дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками [12]:

- показник інвестицій у кадрову службу - розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат організації;
- показник витрат на управління персоналом на одного працівника - розраховується як ставлення витрат служби персоналу до кількості співробітників в організації;
- показник відсутності на робочому місці – розраховується як сума прогулів та позапланових звільнень працівників;
- показник задоволеності працівників – визначається відсоток працівників, які задоволені своєю роботою, за допомогою опитування та анкетування;
- показник єдності та згоди в організації - рахується на основі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці.

М. Котін наводить методики визначення доходів у системі управління персоналом [12]:

- порівняння - зіставлення прибутку організації, отриманої до проведення заходів з управління персоналом та вже після їх завершення;

- контрольні групи – всі робітники в організації діляться на дві рівні групи, схожі за рівнем кваліфікації, в одній із них застосовуються заходи. Потім визначається різниця між показниками груп, що характеризує ефект після застосування заходів. Основний недолік – зважений підбір схожих та рівноцінних груп;

- система KPI (key performance indicators – ключові показники ефективності). Ця система дозволяє формувати у створенні показники ефективності окремо кожної позиції. Мінус в тому, що мало в яких організаціях є ця система через складність та високу вартість.

Підводячи підсумок, бачимо, що в нашому випадку існує три групи підходів до оцінки ефективності управління персоналом, що здійснюються за принципом: експертної оцінки, бенчмаркінгу, аналізу соціально-економічних чинників діяльності працівників. Ці групи мають деякі недоліки, що ускладнюють їх застосування, зокрема, суб'єктивність експертних оцінок, брак зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість факторів, що впливають на економічну ефективність організації. Використання даних методик є складним завданням для загальної оцінки системи управління персоналом в організації у зв'язку з різними підходами до формування критеріїв оцінки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СЕРЕДИНО-БУДСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика державної організації**

Середино-Будська міська громада є системою та запорукою місцевого самоврядування в Україні, засадами організації та діяльності, правового статусу та обов'язків органів і посадових осіб місцевого самоврядування [16].

В ході впровадження в Україні реформи децентралізації, наприкінці 2020 року почала функціонувати оновлена Середино-Будська міська територіальна громада. До неї приєдналися території колишніх Великоберізківської, Жихівської, Кам'янської, Пигарівської, Рожковицької, Ромашківської, Старогутської, Чернацької сільських рад. Адміністративний центр громади - місто Середина-Буда.

Усього землі – 59242,2780 га.

Сільськогосподарського призначення – 35919,0809 га.

Житлової та громадської забудови – 244.2229 га.

Лісогосподарського призначення – 20307,3649 га.

Водного фонду – 431,6186 га.

Населення станом на початок 2021 року – 10775 осіб.

В склад Середино-Будської міської територіальної громади входить 34 населені пункти.

До комунальних підприємств Середино-Будської громади входять:

- Комунальне некомерційне підприємство "Середино-Будська міська лікарня".

- Комунальний заклад "Центр надання соціальних послуг".

- Комунальний заклад "Середино-Будський Центр культури і дозвілля".

- Комунальне підприємство "Середино-Будська ЖРЕД".

Основними завданнями міської громади є:

- зміцнити основи конституційного ладу України;
- забезпечувати реалізацію конституційних прав людини і громадянина;
- створювати умови для забезпечення життєвоважливих потреб і законних інтересів населення;
- розвиток місцевої демократії;

- впроваджувати політику розвитку соціальної сфери міста, яка є соціально сприятливою;

- бюджетування – включаючи все, що пов'язано з бюджетуванням, наприклад, фінансове планування та фінансовий менеджмент;

- створювати міське життєве середовище, яке сприяє фізичному, культурному, моральному та духовному розвитку людей.

Виходячи з цих завдань, можна сформувати функції Середино-Будської громади, орієнтуючись на які можна сформувати напрямки діяльності:

- залучати громадськість до вирішення важливих регіональних та національних проблем;

- володіння, користування та управління комунальним майном;

- забезпечення всебічного соціально-економічного та культурного розвитку відповідного регіону;

- надавати соціальні послуги мешканцям;

- забезпечення верховенства права, громадської безпеки, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;

- соціальний захист населення, сприяння зайнятості;

- захист прав місцевого самоврядування.

Основними принципами міської громади є:

- народовладдя – це означає що єдиним носієм суверенітету і джерелом влади в Україні є народ, він здійснює її безпосередньо та через органи місцевого самоврядування та державної влади.

- принцип відповідальності ґрунтується на обов'язку муніципальних органів та службовців регулярно звітувати перед муніципальною громадою про свою діяльність і нести відповідальність згідно з чинним законодавством за дії або бездіяльність, що завдають шкоди інтересам муніципальної громади.

- принцип ефективності покладає на міську владу зобов'язання досягати запланованих цілей з мінімальними матеріальними та фінансовими ресурсами і максимізувати результати.

- законність - діяльність міської громади має бути законною, це підкріплено чинним законодавством України.

- поєднання державних і місцевих інтересів, яке має відбуватись внаслідок реалізації спільних зусиль органів місцевої влади;

- гласність - це забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування і надання інформації у вільному доступі громадянам;

- виборність - органи місцевого самоврядування обираються шляхом вільних виборів, вони здійснюються на основі загального права вибору таємним голосуванням строком на 5 років;

- колегіальність - це означає що організацію та функціонування колективного органу, до складу якого входить вибрана персонально кількість осіб, у визначеному законом порядку, і питання, що належать до його компетенції, вирішуються на голосуванні та на засадах колективного обговорення.

Громади уповноважені розглядати і вирішувати безпосередньо або через утворені ними органи всі питання, віднесені Конституцією України і законами України до відання місцевого самоврядування, а також всі питання, не виключені з його компетенції і не віднесені до відання інших органів.

Повноваження громади, що реалізуються через безпосередню участь у вирішенні питань громади, таких як вибори та референдуми, включають наступне:

- формування міської ради, обрання міського голови та прийняття рішення про дострокове припинення його/її повноважень;
- заслуховування звітів обраних депутатів та міського голови;
- контролювати діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до законодавства України та у формах, передбачених Статутом.

Громада не може безпосередньо вирішувати питання реалізації делегованих місцевому самоврядуванню повноважень органів виконавчої влади.

Усі органи місцевого самоврядування формують «потрійну систему стримування і противаг».

Департаменти міського голови формуються за вертикальним принципом повноважень (мер призначає та звільняє керівників адміністративних органів, муніципальних утворень і підприємств, постійно керує їх діяльністю, визначає основні напрями та повноваження). Рада та відділення виконавчого комітету побудовані як вільні колегіальні органи (рішення приймаються колегіальним органом у складі громадсько активних осіб. Рішення приймаються шляхом публічного обговорення шляхом голосування). При цьому важливо розуміти, що законодавча гілка влади надала повноваження приймати рішення, обов'язкові для місцевих рад, лише законодавчим органам і радам. Оскільки на міського голову покладено лише розпорядчі та розпорядчі функції, його дії (розпорядження) стосуються лише процедурних моментів, таких як призначення, звільнення, переобрання, затвердження, скликання, подання тощо.

Можна зрозуміти, що всі три гілки міської громади є взаємо підконтрольними. Громада є радою директорів, але члени не мають права призначати. Це право належить міському голові. Громада може лише підтримати або відхилити конкретних кандидатів. Міський голова скликає та керує на засіданнях громади та виконавчого комітету, визначає порядок денний, вносить на розгляд проекти рішень. Міський голова має право зупиняти (відхиляти) проекти рішень громади та виконавчого комітету.

Організаційну структуру міської громади наведено на додатку А.

Бюджетний регламент - це документ, який визначає процедури та умови організації складання, розгляду, затвердження бюджету та його виконання. Бюджетний регламент є основою організації бюджетного процесу. Він регулює діяльність суб'єктів бюджетних правовідносин, пов'язану зі складанням, розглядом, затвердженням і виконанням бюджетів, що складають бюджетну систему України, контролем за виконанням та розглядом звітів про виконання бюджетів.

Бюджетування в організаціях має очевидну перевагу: доходи та витрати заздалегідь визначені та розподілені. Це допомагає збалансувати фінансовий стан підприємства. Для того, щоб зробити процес бюджетування передбачуваним і ефективним, необхідно скласти бюджетний регламент.

Цей документ має бути розроблений і впроваджений у тісній взаємодії з різними системами управління організації.

Розглянемо як розробляється бюджетний регламент в державній установі на рисунку 2.1:

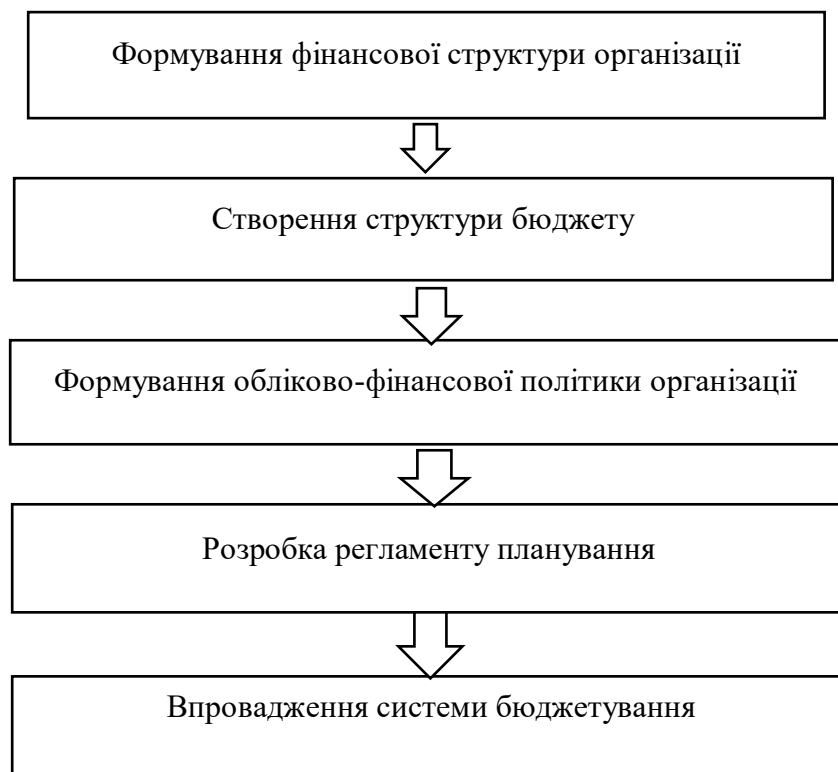


Рисунок 2.1 – Розробка бюджетного регламенту організації

Джерело: побудовано автором

Організації, заклади та установи, для яких одержання прибутку не є основною метою їх діяльності, належать до групи організацій, які не займаються підприємницькою діяльністю. Основою цього є діяльність з надання освітніх, культурних, наукових, освітніх та аналогічних послуг для суспільного споживання, послуг, спрямованих на створення системи соціального самозабезпечення громадян, нормативно-правових документів, реалізація інших зазначених цілей. Саме до такої організації відноситься Середино-Будська міська громада.

Найважливішим фінансовим документом бюджетної установи є кошторис доходів і витрат, який підтверджує повноваження щодо доходів і витрат, встановлює обсяг і напрямок фінансування для виконання відповідних функцій. Основним документом, що визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності всіх підприємств, установ та організацій в Україні незалежно від форм власності, є Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [15].

Сутність бюджетного обліку найбільш явно проявляється в його функціях:

- наглядова функція здійснюється в процесі формування та використання державних фондів (бюджету) як за доходами, так і за витратами;
- функція відображення заснована на тому, що всі проведені операції з бюджетних коштів відображаються у відповідних документах, рахунках-фактурах тощо;
- функція узагальнення виконується, коли всі операції виконуються за калькуляцією і результатом є баланс доходів і витрат у вигляді бухгалтерського звіту;
- функція здатності керувати та спрямовувати процес виконання бюджету та забезпечувати бюджетне планування;
- контрольна функція проявляється в веденні бюджетного обліку за видами доходів та обліку виконання видаткової частини кошторису у відповідних підрозділах, установах і організаціях, що фінансуються з бюджету.

Основними завданнями бухгалтерського обліку в державній організації є:

- забезпечувати правильне складання бухгалтерського обліку, достовірність і своєчасність відображення всіх господарських операцій для складання кошторисів, а саме: облік фінансових, касових, витрат, розрахунків, матеріальних цінностей;
- забезпечити обґрунтоване та ефективне використання коштів розпорядника або бюджетних коштів за цільовим призначенням відповідно до затвердженого бюджету;
- забезпечення повноти та своєчасності проведення інвентаризацій матеріальних цінностей, грошових коштів та розрахунків;
- своєчасне попередження негативних явищ у фінансово-організаційній діяльності;
- формування повної та достовірної інформації про результати діяльності організації чи установи.

## **2.2 Аналіз та діагностика системи розвитку управління персоналом**

Діагностика систем управління це - дослідницька діяльність, спрямована на виявлення, аналіз та оцінювання проблем розвитку підприємств, іншими словами це дослідницька діяльність, спрямована на підвищення ефективності систем управління шляхом виявлення, аналізу та оцінки системи управління.

Фундаментальним елементом діагностики системи управління людськими ресурсами компанії є індикатори. Для проведення діагностики системи управління персоналом. Діагностика пропонується класифікувати показники за змістом на соціальні, економічні, трудові та особистісні. Класифікувати їх на соціальні, економічні, трудові та особистісні.

Значення індикаторів розраховуються з використанням набору критеріїв, які слід розуміти як міру. Під діагностичним показником слід розуміти основу для оцінювання та визначення оптимальності показника. Під діагностичним індикатором слід розуміти основу для оцінки та визначення оптимальності

індикатора. В якості джерела інформації будуть детально розглянуті наступні критерії: соціальні, економічні та трудові індикатори.

Однак проблема класифікації критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства залишається невирішеною, як і проблема класифікації критеріїв індивідуальних якостей керівників організації. З огляду на вище зазначене, класифікацію діагностичних критеріїв доцільно розділити на наступні чотири групи:

- перша група - професійні знання та навички (професійна кваліфікація, вміння судити про темперамент і характер клієнтів, знання іноземних мов, витривалість, професійні знання та навички, вміння швидко приймати рішення, вміння висловлювати свої ідеї, вміння мотивувати інших співробітників вміння викликати доброзичливість та добре ставлення до себе);

- друга група - досвід роботи та обов'язки (стаж роботи, посадові обов'язки, навички вирішення типових завдань, здатність передбачати наслідки). Вміння вирішувати проблеми, вміння передбачати наслідки рішень. Здатність вирішувати претензії клієнтів, вміння вирішувати претензії клієнтів, досвід автономної роботи, досвід роботи в колективі, налагодження особистих контактів та зв'язків, (стабільність роботи, емоційна стабільність);

- третя група – бажання працювати. (Працездатність, любов до роботи, не зупинятися на досягнутому, ініціативність, рішучість, готовність працювати понад нормово, підприємливість, готовність до ризику, старанність).

- четверта група – особистісні характеристики. (особиста привабливість, зовнішність, комунікабельність, правильна поведінка, товариськість, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритичність, стан здоров'я, почуття гумору).

Проаналізуємо систему розвитку управління персоналом в державній організації. Для цього оцінимо чисельність, склад працівників за трудовим стажем, рівнем освіти, статевою ознакою, віковим стажем, а також охарактеризуємо рух кадрів, визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1 – Показники інтенсивності руху персоналу організації

| Показники                            | Роки |      |      | Відхилення 2022 р. від 2020 р., ± |
|--------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|
|                                      | 2020 | 2021 | 2022 |                                   |
| Середньооблікова чисельність         | 116  | 126  | 107  | -19                               |
| Зараховано                           | 15   | -    | 9    | -                                 |
| Вибуло                               | 5    | 19   | 11   | -8                                |
| У тому числі:                        | 2    | 5    | 2    | -3                                |
| - за власним бажанням                |      |      |      |                                   |
| - за прогули та порушення дисципліни | -    | 1    | -    | -                                 |
| - скорочення штату                   | 3    | 13   | 9    | -4                                |
| Оборот із прийому                    | 0,12 | -    | 0,08 | -                                 |
| Оборот із звільнення                 | 0,04 | 0,15 | 0,10 | -                                 |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про скорочення числа персоналу, які були прийняті на роботу у 2022 р. порівняно з 2020 р. До того ж кількість працівників, що вибула за досліджуваний період зменшилась на 8 чоловік, а саме: 2021 р. - 19 осіб, 2022 р. – 11 осіб, а у 2020 – вибуло 5 осіб. Аналізуючи структуру вибулих можемо бачити, що найбільша кількість – 13 осіб вибули за скороченням штату.

Далі розглянемо таблицю вікового складу персоналу:

Таблиця 2.2 - Віковий склад персоналу Середино-Будської міської ради

| Показник  | 2020                               |                | 2021                               |               | 2022                               |               | Відхилення 2022 р. від 2020 р. |      |
|-----------|------------------------------------|----------------|------------------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|--------------------------------|------|
|           | Чисельність працівників, кількість | Питома вага, % | Чисельність працівників, кількість | Питома вага % | Чисельність працівників, кількість | Питома вага % | +/-                            | %    |
| До 20     | 3                                  | 2,58           | 5                                  | 3,97          | 2                                  | 1,87          | -1                             | 66,6 |
| Від 20-30 | 27                                 | 23,27          | 32                                 | 25,40         | 25                                 | 23,36         | -2                             | 92,6 |
| Від 30-40 | 38                                 | 32,76          | 39                                 | 30,95         | 34                                 | 31,78         | -4                             | 89,5 |
| Від 40-50 | 33                                 | 28,46          | 34                                 | 26,98         | 32                                 | 29,91         | -1                             | 97,0 |
| Від 50-60 | 15                                 | 12,93          | 16                                 | 12,70         | 14                                 | 13,08         | -1                             | 93,3 |
| Всього    | 116                                | 100            | 126                                | 100           | 107                                | 100           | -9                             | 92,2 |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Аналізуючи дані з таблиці 2.2 бачимо, що на підприємстві в 2022 р. переважають такі вікові групи як від 30 до 40 років - 34 осіб, від 20 до 30 років - 25 осіб і від 40 до 50 років - 32 особи, до 20 років найменше – 2 людини. У 2020

переважає вікова група від 30 до 40 років – 38 осіб, найменше осіб – до 20 років – 3 особи. Тож бачимо, в організації працюють всі вікові групи.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу за статевою ознакою

| Показник | 2020                                     |                   | 2021                                     |                  | 2022                                     |                  | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р. |      |
|----------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------|
|          | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага, % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | +/-                                  | %    |
| Жінки    | 67                                       | 57,76             | 72                                       | 57,14            | 62                                       | 57,94            | -5                                   | 92,5 |
| Чоловіки | 49                                       | 42,24             | 54                                       | 42,86            | 45                                       | 42,06            | -4                                   | 91,8 |
| Разом    | 116                                      | 100               | 126                                      | 100              | 107                                      | 100              | -9                                   | 92,2 |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Розглянувши персонал за статевою ознакою у таблиці 2.3, бачимо що у 2022 році питома вага жінок складає 57,94%, що на 15,88% більше ніж чоловіків, у 2020 питома вага жінок складала 57,76%.

Далі розглянемо склад персоналу за рівнем освіти у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад персоналу за рівнем освіти

| Показник              | 2020                                     |                   | 2021                                     |                  | 2022                                     |                  | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р. |      |
|-----------------------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------|
|                       | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага, % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | +/-                                  | %    |
| Середня               | 26                                       | 22,41             | 28                                       | 22,22            | 23                                       | 21,50            | -3                                   | 88,5 |
| Середня<br>спеціальна | 34                                       | 29,31             | 37                                       | 29,37            | 32                                       | 29,90            | -2                                   | 94,1 |
| Вища                  | 36                                       | 31,04             | 38                                       | 30,16            | 33                                       | 30,84            | -3                                   | 91,7 |
| Середня<br>технічна   | 20                                       | 17,24             | 23                                       | 18,25            | 19                                       | 17,76            | -1                                   | 95,0 |
| Всього                | 116                                      | 100               | 126                                      | 100              | 107                                      | 100              | -9                                   | 92,2 |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

У таблиці 2.4 видно, що за 2020-2022 рр. спостерігається зниження питомої ваги показника вищої освіти з 31,04% до 30,84%. Найбільше питома вага припадає на робітників, що мають вищу освіту, цей показник становить 31,04% в 2020 році, а якщо порівняти його з 2022 роком, то він знизився на 0,2%.

Таблиця 2.5 – Склад працівників за трудовим стажем в державній установі

| Показник              | 2020                                     |                   | 2021                                     |                  | 2022                                     |                  | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р. |      |
|-----------------------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------|
|                       | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага, % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | Чисельність<br>працівників,<br>кількість | Питома<br>вага % | +/-                                  | %    |
| до 5 років            | 19                                       | 16,38             | 23                                       | 18,25            | 16                                       | 14,95            | -3                                   | 84,2 |
| від 5 до 10<br>років  | 46                                       | 39,66             | 49                                       | 38,89            | 43                                       | 40,19            | -3                                   | 93,5 |
| від 10 до<br>15 років | 51                                       | 43,96             | 54                                       | 42,86            | 48                                       | 44,86            | -3                                   | 94,1 |
| Всього                | 116                                      | 100               | 126                                      | 100              | 107                                      | 100              | -9                                   | 92,2 |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

У таблиці 2.5 можемо розглянути такі данні: У 2022 році питома вага працівників зі стажем роботи до 5 років -14,95%, від 5 до 10 років – 40,19%, переважна кількість – від 10 до 15 років – 44,86%. У 2020 найбільша питома вага працівників зі стажем роботи від 10 до 15 років – 43,96%, а найменша питома вага- до 5 років стажу – 16,38%.

Таблиця 2.6 – Показники навчання персоналу

| Види навчання                   | Роки |      |      | Відхилення<br>2022 р. від 2020<br>р. |
|---------------------------------|------|------|------|--------------------------------------|
|                                 | 2020 | 2021 | 2022 | +/-                                  |
| Внутрішнє навчання              | 10   | 14   | 9    | -1                                   |
| Навчання на семінарах в Україні | 5    | 7    | 2    | -3                                   |
| Зарубіжне навчання              | -    | -    | -    | -                                    |
| Стажування                      | 1    | 3    | 1    | -                                    |
| Разом                           | 16   | 24   | 12   | -4                                   |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Як бачимо з табл. 2.6. у Середино-Будській міській громаді пройшло навчання у 2022 р. 12 осіб, що на 4 особи менше ніж у 2020 р. У 2021 році пройшло найбільше робітників – 24. Найчастіше навчання проводилось всередині організації. Зарубіжного розвитку нажаль в організації ще не було.

Далі визначимо методи, які застосовуються в управлінні персоналом у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Методи управління персоналом в Середино-Будській міській раді

| Група методів                  | Метод                                                                                                                                                                                                                                                            | Особливість                                                                                                                                             |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адміністративні методи:        | Формування структури й органів управління, установлення держзамовлень, затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень, підбір і розміщення кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації, | Безпосередньо залежать від характеру впливу, такі методи є обов'язковими, недопустимі свобода вибору працівника, а також присутні санкції за порушення. |
| Економічні методи              | Техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, планування, матеріальний стимул, оподаткування, економічні норми і стандарти.                                                                                                                      | Непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу та зобов'язання цього впливу.                                                              |
| Соціально-психологічні методи: | Соціальний аналіз у командах робітників, соціальне планування, участь працівників в управлінні, соціальний розвиток колективу, психологічний вплив на співробітників.                                                                                            | Допускають свободу в певних межах, індивідуальний вибір і дії сильно залежать від особистості працівника.                                               |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Розглянемо показники, що аналізують систему управління організації (найперше опитування персоналу організації), вони наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз системи управління персоналом

| Показник задоволеності роботою             | % задоволених працівників |
|--------------------------------------------|---------------------------|
| Задоволеність умовами роботи               | 69,3%                     |
| Задоволеність заробітною платнею           | 54,9%                     |
| Задоволеність графіком роботи              | 61,7%                     |
| Задоволеність стосунками з співробітниками | 57,4%                     |
| Задоволеність у різноманітності роботи     | 47,1%                     |
| Задоволеність методами управління          | 78,4%                     |
| Задоволеність змістом роботи               | 69,8%                     |
| Середній показник, %                       | 62,6%                     |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Задоволеність умовами праці в організації досить висока – 69,3%, також високий показник задоволеності методами управління 78,4% та задоволеність змістом роботи – 69,8% працівників.

Розглянемо витрати на оплату праці в організації та середню заробітну платню в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Витрати на оплату праці та середня зарплата в організації

| Показники                                         | 2020    | 2021    | 2022    | Відхилення<br>2022-2020 р., +/- |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|
| Витрати на оплату праці, грн                      | 1081120 | 1404900 | 1323590 | 242470                          |
| Середня кількість працівників, чол.               | 116     | 126     | 107     | -9                              |
| Середня зарплата в організації, грн               | 9320    | 11150   | 12370   | 3050                            |
| Мінімальна зарплата на початок року в країні, грн | 4723    | 6000    | 6500    | 1777                            |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Витрати на оплату праці з 2020 до 2022 зменшились на 242470 грн, середня заробітна плата в організації в 2022 році порівняно з 2020 зросла на 3050 грн.

Останньою розглянемо таблицю 2.10, у якій описані переваги та недоліки в існуючій системі управління:

Таблиця 2.10 – Переваги та недоліки в існуючій системі управління

| Переваги                                                                                                                                                                                                                      | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- при прийомі на роботу надається перевага кандидатам з досвідом роботи;</li> <li>- врахування думок персоналу;</li> <li>- наявність вищої освіти для роботи в організації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- маленька задоволеність працівників заробітною платнею;</li> <li>- відсутність кадрового резерву персоналу;</li> <li>- маленька задоволеність заробітною платнею;</li> <li>- немає чіткої кадрової політики.</li> <li>- маленький показник задоволеності в стосунках між співробітниками;</li> <li>- маленьке матеріальне заохочування.</li> </ul> |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Як можемо бачити з таблиці 2.10, недоліків в системі управління більше ніж переваг. Основні з них це маленька задоволеність зарплатнею, відсутність

кадрового резерву, маленький показник задоволеності в стосунках між співробітниками, маленьке матеріальне заохочування працівників.

### **2.3 Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу**

Ефективний розвиток організації в сучасних умовах залежить не лише від наявності людських ресурсів, але й від достовірної оцінки формування та використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей, тобто порівняння ресурсів та результатів управління. Оцінка ефективності діяльності управління персоналом – це непросте завдання, багато в чому через відсутність чіткої, адаптованої до українських умов методики оцінки. На сьогоднішній день не існує також єдиної методики аналізу ефективності системи оцінки персоналу, тому пропонуємо розглянути основні підходи для того, щоб можна було систематизувати дані, одержувані при оцінці персоналу, і визначити найбільш показові для аналізу ефективності системи оцінки.

Методологія оцінки ефективності управління людськими ресурсами визначає показники формування, розміщення та розвитку людських ресурсів відповідно до основних підсистем управління людськими ресурсами в організації. Водночас, ці показники відображають кількісні та якісні характеристики робочої сили, на відміну від інших видів показників виробничого використання ресурсів, усі вони взаємопов'язані. Наприклад, показники розвитку людських ресурсів є результатом навчання працівників і розміщення їх в організації.

Наведемо найважливіші показники оцінки ефективності управління персоналом відповідно до прийнятої нами систематизацією:

- показник чисельності працівників - список працівників, включаючи всіх постійних, тимчасових, і тих які працюють за сумісництвом;
- питома вага працівників за характером виконання виробничих операцій (основний, допоміжний, адміністративний);

- якісна структура персоналу характеризується соціально-демографічними показниками, що відображають склад працівників за статтю, стажем, віком, освітою;

- рівень кваліфікації персоналу визначається шляхом розрахунку середнього рівня кваліфікації працівників.

Також до елементів системи оцінки відносять: суб'єкт оцінки, об'єкт оцінки, предмет оцінки, критерії оцінки, метод оцінки, періодичність проведення оцінки, інтеграція з іншими підсистемами управління персоналом.

Як суб'єкт оцінки найчастіше виступає безпосередній керівник. Саме він дає характеристику оцінюваному співробітнику. Але в якості суб'єкта оцінки може виступати і атестаційна комісія, до складу якої входять керівники підрозділів, експерти. Оцінка цими особами може стати необ'єктивною з низки причин. А саме, якщо дані співробітники не контактують по роботі з оцінюваним співробітником і не знають про його функціональні обов'язки, про причини невиконання тих чи інших робіт (в даному випадку, звичайно ж, розглядаються ті причини, які не залежали від самого співробітника).

Як об'єкт оцінки може виступати окремо взятий співробітник (наприклад, якщо проводиться атестація), і навіть можуть виступати кілька співробітників чи підрозділ. Результатом оцінювання, що показує ефективність оцінки, стає кількість співробітників, які пройшли оцінку.

Як предмет оцінки може виступати діяльність, конкретні навички та здібності, компетенції, цілі.

Вибір методу оцінки в основному залежить від виду діяльності організації. Так, ця процедура суворо регламентована та оформлена в державного управління. У комерційних структурах такої формалізації немає і можуть використовуватися нетрадиційні методи оцінки (МВО, KPI та ін.).

Фактори, що впливають на ефективність систем оцінки персоналу, можна класифікувати за різними ознаками. Наприклад, можна розрізняти: зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні, позитивні та негативні, економічні, політичні, технологічні, соціокультурні та ін. Серед таких факторів

слід зазначити: своєчасність, гнучкість, формування та підтримання високої культури поведінки та керівництва, застосування нових технологій (інформаційних, управлінських), професіоналізм оцінювачів, застосування відповідних завдань методів оцінки, наявність каналів комунікації, зворотний зв'язок, зацікавленість усіх сторін у результаті оцінки, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Ще одним із факторів є комплексність оцінки, яка у ряді випадків досягається за допомогою переходу від персональної до колективної оцінки та розширення кола основних критеріїв [19].

Таблиця 2.11 - Основні параметри оцінки ефективності системи управління персоналом за функціями управління персоналом.

| Формування кадрової політики                    | Основні функції                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування персоналу                            | Оцінка грошових ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у людських ресурсах, аналіз кадрового забезпечення, аналіз змін у людських ресурсах організації.                                                              |
| Використання персоналу                          | Аналіз рівня зайнятості кадрів, стабільності робочої сили та зайнятості вразливих груп, таких як жінки та люди похилого віку.                                                                                                                     |
| Наймання та відбір персоналу                    | Оцінка методів підбору персоналу, витрат на підбір персоналу, оцінка ефективності підбору персоналу, наявність кандидатів на вакантні посади, списки потенційних кандидатів та ефективність процедур оцінки.                                      |
| Профорієнтація та адаптація персоналу           | Аналіз використаних профорієнтаційних методів, оцінка їхньої ефективності, вияв та діагностика проблем, що виникають під час адаптаційного періоду.                                                                                               |
| Навчання персоналу                              | Аналіз мети і форми навчання, які будуть використовуватися, та їх сумісності з цілями організації, розгляд змісту і тривалості навчання, оцінка підготовленого персоналу, оцінка ефективності навчання і фактичних результатів.                   |
| Професійне просування, ділова кар'єра персоналу | Аналіз системи зростання персоналу в організації, аналіз схем заміщення робочих місць, аналіз виконання планів розвитку персоналу та оцінка ефективності методів планування розвитку кар'єри.                                                     |
| Організація трудової діяльності персоналу       | Аналіз умов де працює людина, охорони здоров'я та безпеки праці, стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподіл робіт, аналіз фінансових інвестицій у цю сферу, оцінка вже досягнутих результатів. |
| Мотивація та стимулювання праці                 | Аналіз форми і системи заохочень та їх зв'язку з мотивацією персоналу, аналіз рівня і структури винагород і заробітної платні, оцінка відповідності розроблених принципів і структур винагород і заробітної платні цілям організації.             |
| Трудові відносини у колективі                   | Аналіз соціально-психологічного стану, оцінка рівня соціальної напруженості та проблем в організації, опору змін, аналіз організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям та специфіці організації.          |

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Загалом системи аналіз всіх трудових показників дозволяє оцінити ефективність праці на рівні організації та її структурних підрозділів, оцінити ефективність застосовуваних способів та методів роботи з персоналом, а також розробити заходи щодо реструктуризації управління персоналом в організації. Крім того, результати, що отримуються в ході аналізу кадрового забезпечення організації, використання робочого часу, продуктивності праці та оплати праці та ефективності використання коштів на оплату праці, дозволяють проводити оцінку діючої в організації системи управління персоналом, за ряд років.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СЕРЕДИНО-БУДСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ**

Для вдосконалення системи розвитку персоналу в Середино-Будській громаді я рекомендую застосовувати методи, форми, стратегії які сприятимуть цьому, їх ми розглянемо нижче.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які керують поведінкою людей, встановлюючи межі, форми, ступінь інтенсивності діяльності, рівень зусиль, свідомості та наполегливості, а також надаючи напрямок і орієнтацію на досягнення певної мети. Суть мотивації полягає в тому, щоб дати людям те, чого вони найбільше хочуть від своєї роботи. Чим повніше задовольняються їхні бажання, тим більша ймовірність того, що вони отримають те, що їм потрібно-продуктивність, якість і сервіс.

При управлінні організацією мотивація є процесом активізації мотивів працівників та створення стимулів для спонукання працівників. Мета мотивації полягає у формуванні необхідних умов, які спонукали б працівника до вчинення дій, спрямованих на досягнення поставленої мети з максимальним ефектом.

Для подання загальної характеристики процесу мотивації необхідно визначити поняття, використовувані щодо його пояснення. Ними є потреби, мотиви та цілі. Потреба – це певний стан людини, при якому вона відчуває потребу в об'єкті, який є необхідним для нього існування. Саме потреби виступають джерелами активності людини та причиною її цілеспрямованих дій. Мотиви репрезентують собою спонукання людини до конкретних дій, спрямованих на досягнення результату. Цілі є бажаним об'єктом або стан цього об'єкта, до якого прагне людина [9].





Рисунок 3.1 – Схема мотиваційного процесу

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Основною та найдієвішою формою для розвитку та заохочення персоналу є матеріальна мотивація – це універсальний мотиватор, який робить акцент на фінансовій винагороді та можливості розпоряджатися отриманими коштами, незалежно від посади. Вона може бути представлена в таких видах: [4].

- матеріальна винагорода - заробітна плата, бонуси, участь в прибутках, участь у акціонерному капіталі, додаткові виплати;
- додаткові стимули - оплата транспортних послуг, медичне обслуговування, допомога у навчанні, пенсії та заощадження, відпустка та вихідні дні, страхування.

Також можна запровадити і нематеріальні методи мотивації – це створення негрошових стимулів або умов, які спонукають працівників до максимальної продуктивності та зацікавленості в досягненні результатів. В руках кваліфікованого менеджера нематеріальне стимулювання може стати потужним інструментом для покращення управління людськими ресурсами та показників організації.

До нематеріальних форм мотивації персоналу належать:

- мотивація працівників через організацію робіт;
- моральне стимулювання працівників;
- заходи дисциплінарного впливу;
- мотивація через постановку робочих цілей;
- інформування персоналу.

Розглянемо види методів розвитку персоналу, які можна впровадити в громаду, та їх переваги у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Види методів мотивації:

| Види                                                                                                                                                                              | Переваги                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Групові</b><br>– тренінги з управлінських та професійних навичок;<br>– майстер-класи та професійні семінари;<br>– курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів | – можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки;<br>– підтримка колег в процесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку;<br>– економія витрат                                     |
| <b>Індивідуальні</b><br>– делегування повноважень;<br>– планування та розвиток кар'єри персоналу;<br>– проекти та завдання;<br>– стажування;<br>– наставництво;                   | – методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником;<br>– індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб;<br>– навчання може відбуватися без відриву від виконання роботи. |
| <b>Дистанційні</b><br>– дистанційне навчання;<br>– електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів;<br>– онлайн-курси та програми                                             | – низька вартість та доступність;<br>– контроль знань за допомогою спеціальних тестів;<br>– можливість суміщення роботи та навчання                                                                                   |

Джерело: : побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Мотивація персоналу має складну структуру, як було зазначено раніше, одним з основних завдань керівника є виявлення мотиваційних пріоритетів працівника, які й матимуть вплив на якість виконуваної роботи, надання послуг а також прийнятих рішень. На основі виявленої мотиваційної установки співробітника можна здійснити прогнозування його трудового поведінки, а також вжити своєчасних заходів щодо корекції мотивації, що дозволить уникнути проблемних ситуацій у майбутньому [13].

Також я б хотіла виділити основні стратегії, завдяки яким можна ефективно розвинути персонал в кращу сторону в державній організації, ці стратегії я пропоную детальніше роздивитись у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2- Стратегії щодо вдосконалення розвитку персоналу:

| Вид стратегії | Опис стратегії |
|---------------|----------------|
|---------------|----------------|

|                                                 |                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія концентрованого розвитку              | Передбачає професійне навчання та просування персоналу. Пріоритетний розвиток для конкретних груп працівників.                                                                         |
| Стратегія розвитку для Потенційних працівників. | Інтенсивні програми навчання для нових співробітників та професійна орієнтація та адаптація працівників.                                                                               |
| Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу  | Зосередження на навчанні та додатковому придбанні програм навчання, ротації та розвитку персоналу. Спрямовання на покращення комунікації та згуртування колективу, командування.       |
| Стратегія інтегрованого розвитку персоналу      | Забезпечити цілісний підхід до розвитку персоналу, Використовувати спеціалізовані навчальні програми; та Створювати передумови для формування необхідних моделей поведінки робітників. |
| Кваліфікаційна стратегія                        | Спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу                    |
| Мотиваційна стратегія                           | Аналіз потреб і потенціалу співробітників, професійна орієнтація, просування співробітників, розвиток кар'єри.                                                                         |

Джерело: : побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Підвищення кваліфікації також є одним з дієвих методів розвитку персоналу - це програма професійного навчання, спрямована на розширення та поглиблення знань, навичок і компетенцій працівників. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладач навчає працівника, а не студента, як у професійно-технічних навчальних закладах або початковому навчанні на робочому місці. Учасники системи підвищення кваліфікації мають певні знання, навички та практичні знання з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчання і в основному прагнуть отримати нові знання, які безпосередньо потрібні на робочому місці.

Планом підвищення кваліфікації працівників в організації має передувати робота кадрової служби з аналізу ефективності використання робочої сили за професіями та рівнем кваліфікації в структурних підрозділах, причин зниження середнього розряду працівника, відставання розряду працівника від розряду роботи, нераціонального використання фонду робочого часу, тощо.

Можна розробити та впровадити курси для розвитку професійних навичок робітників, ось деякі з них:

- Тренінгові курси надають практичні компетенції в мінімальних теоретичних блоках. Мінімальні теоретичні блоки спрямовані на моделювання реалістичних ситуацій. Метою є моделювання реалістичних ситуацій для набуття практичних навичок, засвоєння нових моделей поведінки та зміни ставлення при виконанні завдань.

- професійних курсів (організовані організаціями на основі національних стандартів або стандартних навчальних планів і програм професійно-технічної освіти);

- курси для конкретних цілей (проводяться організацією та, за необхідності, відповідним відділом центрального або місцевого органу влади) [11].

Розглянемо алгоритм дій, завдяки якому можна розвинути персонал в організації:

1. Виявлення та систематизація проблем у роботі персоналу, виявлення їх причин виникнення;
2. Визначення потреб організації у розвитку людських ресурсів (навчання, мотивація, заохочення, професійний розвиток);
3. Уточнити цілі, принципи та методи розвитку персоналу;
4. Розробити програму (план, стратегію) розвитку людських ресурсів в організації;

5. Формування ресурсного забезпечення, необхідного для реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу (обладнання, матеріали, приміщення, кошти);
6. Управління реалізацією програм (планів, стратегій) розвитку людських ресурсів, моніторинг та оцінка результатів навчання та розвитку персоналу;
7. Оцінка ступіня впливу отриманих знань, навичок та компетенцій на ефективність роботи персоналу в організації, ступінь впливу на  
Також одним із найбільш розвинених елементів у системі розвитку персоналу має бути створення та розвиток кадрового резерву.

Кадровий резерв – це група заздалегідь навчених і підготовлених фахівців в організації, які готові до зайняття більш висококваліфікованих посад.

Розумне формування та управління кадровим резервом має багато переваг, деякі з них включають в себе:

- Забезпечення стійкості та надійності організації у сфері людського капіталу та в цілому його розвитку зокрема;
- Створення оптимальної кадрової структури для досягнення стратегічних цілей, створення оптимальної кадрової структури;
- Заощадити час і гроші завдяки належному навчанню, ці ресурси можуть бути спрямовані на підбір, навчання, адаптацію та розвиток кваліфікованого персоналу;
- Зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій, наприклад, через звільнення висококваліфікованого спеціаліста.

Робота з розвитку людських ресурсів є цілеспрямованою, систематична та планомірною. Вона поділяється на такі етапи формування кадрового резерву:

Етап 1: Визначення ключових управлінських позицій - детальне вивчення характеру роботи, функцій, завдань, ролей, характерних для даної посади, місця посади в організаційній структурі та характеру підпорядкування. Детальне вивчення та опис готується для кожної конкретної посади, яка існує в організації. Збір інформації для опису посадових обов'язків здійснюється за допомогою

таких методів, як анкетування, інтерв'ю та спостереження. Якщо організація застосовує підхід, заснований на компетенціях, то створюється модель компетенцій для конкретної посади.

Етап 2: Розробка критеріїв оцінки кандидатів - критерії оцінки кандидатів у кадровий резерв мають бути розроблені для кожної категорії вакансій індивідуально. Процедура відбору до резерву має бути узгоджена з процедурою номінації та призначення. Вимоги до кандидатів, тобто кваліфікація, знання та особисті якості, розробляються з урахуванням конкретних вимог до кандидата, тобто кваліфікація, знання та особисті якості, формулюються з урахуванням специфіки майбутньої посади. Додаткові вимоги часто включають в себе мінімальний стаж роботи, вимога до досвіду роботи на схожій посаді, іноді вимагається підприємницька практика. Важливо відзначити, що більшість кандидатів, включених до кадрового резерву, повинні також володіти наступними якостями: лідерські якості, високий рівень професійної кваліфікації, ініціативність та лояльність до організації.

Етап 3: Визначення основних вимог до резервістів – теоретичний аналіз літератури та практичний досвід підтверджують, що основні вимоги до майбутніх резервістів наступні: готовність до навчання, амбітність, відповідність цінностям та культурі організації, вміння працювати в команді, та досвід вирішення нестандартних завдань, стресостійкість, орієнтація на результат.

Етап 4: Перевірка знань та практичних навичок резервістів – є нічим іншим, як призначенням на конкретну посаду. Відбір кандидатів із резерву безпосередньо на посади є конфіденційним. Усі особи, які перебувають на обліку як резервісти, реєструються в кадровій службі наприкінці року,

Формуючи цілі та завдання управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, організації необхідно враховувати як світовий досвід розвинених країн, так і власні стратегії розвитку. Процес розвитку персоналу змінює самі моделі поведінки персоналу, впливаючи на кожен з шести елементів: працівника, співробітника (їх колег), лінійне керівництво, організацію,

поведінку та результати діяльності. Підходи до управління розвитком персоналу різняться залежно від рівня структури атрибутів:

Таким чином, базовий рівень відповідає інтегрованому підходу, вищий - системному, а найвищий - атрибутивному, що знаходить своє відображення у функціонуванні підсистем людського, професійного та сталого (і соціального) розвитку та відповідних програм розвитку людських ресурсів.

Професійний розвиток людських ресурсів організації базується на людському розвитку у формуванні атрибутивних структур і його основною сферою застосування є формування навичок і технічних компетенцій, переважно при початковій підготовці персоналу в системі освіти. З іншого боку, професійний розвиток людських ресурсів підприємства є основою сталого (і соціального) розвитку у формуванні атрибутивних структур, а його основними сферами застосування є соціалізація та орієнтація людських ресурсів, консультування та добробут працівників, політика різноманітності персоналу, навчання соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Удосконалення системи управління персоналом включає в себе оновлення корпоративної організаційної культури, створення нових цінностей і нової ідеології, а також зміну стилів лідерства і принципів мотивації. На основі нових принципів управління людськими ресурсами розробляються проекти, які змінять усі структури управління, інформаційні системи та технічні засоби. На цій основі будуть розроблятися оновлені системи управління [2].

Головна роль в оновленні організаційної культури та її застосування в процесі управління персоналом відводиться керівнику організації. Для цього можуть бути впроваджені командні заходи, чітко зафіксована організаційна структура, корпоративні документи. Але для початку керівник має сам управляти змінами та розуміти взаємозалежність між цілями організації та цілями робітників.

Ідеологічна переоцінка, зміна стилю керівництва, принципів мотивації також є важливими кроками у вдосконаленні систем управління персоналом. Але зараз ці етапи ускладнені боротьбою політичних партій і соціальних груп та

відсутністю визнаної більшістю українського населення ідеології. Тому при розробці концепції управління рекомендується спочатку зосередитися на двох загальних категоріях: дисциплінованість і творчість [17].

Як показує досвід ефективного управління організаціями, постійна уважність до підтримання дисципліни і порядку лежить в основі всіх організаційних систем. З метою покращення системи управління персоналом розробляються вимоги до дисципліни і система обмежень, дотримуватися яких повинні всі працівники [20].

## **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Розвиток персоналу - комплекс заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу в організації. Відповідно навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту, набуття досвіду, а підготовка співвідноситься безпосередньо з навичками майбутньої роботи.

2. Було розглянуто оцінку ефективності системи розвитку управління персоналу. Вона являє собою формалізований процес, спрямований на визначення рівня ефективності всього кадрового потенціалу. Також було з'ясовано основну і стратегічну мету оцінки ефективності - визначення та усунення негативних факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. Було описано методи вивчення стану системи управління персоналом, а саме: метод експертної оцінки, метод бенчмаркінгу, комплексна методика Джека Філліпса, а також методики М. Коткіна.

3. Усі органи місцевого самоврядування формують «потрійну систему стримування і противаг». Була наведена і розглянута організаційна структура Середино-Будської міської громади.

4. Проведено аналіз системи розвитку персоналу. Для цього було оцінено чисельність, склад працівників за трудовим стажем, рівнем освіти, статевою ознакою, віковим стажем, а також було охарактеризовано рух кадрів. Період що досліджувався 2020-2022 рік.

5. Для вдосконалення розвитку системи розвитку персоналу в державній організації було розглянуто та рекомендовано: застосування матеріальних та нематеріальних форм мотивації, види методів мотивації, (групові, індивідуальні, дистанційні), також було виокремлено стратегії щодо вдосконалення розвитку персоналу, а саме: стратегія концентрованого розвитку, стратегія розвитку для потенційних працівників, стратегія диверсифікованого розвитку персоналу, стратегія інтегрованого розвитку персоналу, кваліфікаційна стратегія і мотиваційна стратегія. Також було рекомендовано алгоритм дій, завдяки якому можна розвинути персонал, рекомендовано більш краще організувати кадровий резерв, було розроблено етапи формування кадрового резерву.

6. Підвищення кваліфікації персоналу є важливим фактором в роботі кадрів в цілому. Розробляються й затверджуються навчальні плани та програми підвищення кваліфікації. При вступі на посаду працівники залучаються до системи професійного розвитку, який є домінантою розвитку персоналу організації.

7. Також можемо побачити, що удосконалення системи управління персоналом включає в себе оновлення корпоративної організаційної культури, створення нових цінностей і нової ідеології, а також зміну стилів лідерства і принципів мотивації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Арсеніна І. С. Управління розвитком персоналу в організаціях. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики [Електронний ресурс]*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р. / За заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич / Міжнародна Академія Прикладних Наук (Республіка Польща). Державний біотехнологічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023. Ч. 1. С. 275-278.

2. Бей Г. В., Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №8. С. 6-14.

3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. URL: [http://libfree.com/184406893\\_menedzhmentosnovni\\_metodi\\_priyomi\\_rozrobki\\_p\\_riynyattya\\_upravliniskih\\_rishen.html](http://libfree.com/184406893_menedzhmentosnovni_metodi_priyomi_rozrobki_p_riynyattya_upravliniskih_rishen.html) (дата звернення: 05.05.2023 р.).

4. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу. 2017. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_gvini\\_pavlovic](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic) (дата звернення: 05.05.2023 р.).

5. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна наука*. 2019. №6 (44). С. 194–198.

6. Гущина І. Трудова мотивація як чинник підвищення ефективності праці. *Суспільство та економіка*. 2020. № 1. С. 56.

7. Кан У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. URL: [https://www.academia.edu/31439110/Psychological\\_Conditions\\_of\\_Personal\\_Engagement\\_and\\_Disengagement\\_at\\_Work](https://www.academia.edu/31439110/Psychological_Conditions_of_Personal_Engagement_and_Disengagement_at_Work) PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK (дата звернення: 08.05.2023 р.).

8. Касич А.О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.

9. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал*. 2018. № 3 (31). С. 35–40.

10. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employeeengagement/2/#77fddb4f2a04> (дата звернення: 05.05.2023 р.).

11. Кібанов А. Я., Баткаєва І. А., Івановська Л. В. Управління персоналом організації: підручник. М.: ІНФРА-М, 2018. 695 с.\

12. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 303–308.

13. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 47. – С. 137-142.

14. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2017. № 27 (1199). С. 17–21.

15. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

16. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 21.05.1997 № 280/97-ВР / URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

17. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*. 2019. № 1 (21). С. 288-294.

18. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

*Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2018. № 1(15). С. 257–264.

19. Туренко Б.Г., Туренко Т.О. Методичні підходи до оцінки надійності та конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Вісті ІДЕА*. 2018. № 3. С. 434–440.

20. Управління персоналом організації: Підручник / За ред. А.Я. Кібанова. М.: ІНФРА-М, 2020. 638 с.

21. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

22. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 12. С. 354–358.

# ДОДАТКИ