

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь – «Магістр»**

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

**Виконав:**

**Перерва Володимир Васильович**  
студент спеціальності  
073 «Менеджмент»

**Керівник:**

**Стоянець Наталія Валеріївна**  
професор кафедри менеджменту імені  
професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

**Рекуненко Ігор Іванович**  
Д. е. н., професор, завідувач кафедри  
управління імені Олега Балацького,  
Сумського державного університету

**Суми – 2023**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** Економіки і менеджменту  
менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

**Кафедра**  
**Освітній**  
**ступінь** «Магістр»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

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

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

***Прерви Володимира Васильовича***

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Управління розвитком персоналу в державній установі
2. **База практичного дослідження:** Відділ внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації м.Суми

**керівник роботи** **Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор**  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

### 4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваної держаної установи, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності державних органів, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитку персоналу організації.

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитку персоналу державних службовців

обґрунтувати та надати визначення «розиток персоналу»;

надати організаційно-економічну характеристику відділу внутрішнього аудиту

здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику держаної установи;

здійснити аналіз існуючого розвитку персоналу в організації

визначити існуючий стан управління в відділі внутрішнього аудиту;

запропонувати можливі варіанти пропозицій та шляхи по управлінню розвитку персоналу в державній установі відповідно сучасних вимог до державних службовців;

сформулювати висновки.

6. **Дата видачі завдання:** «19» вересня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи    | 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 2023 р.           | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | серпень – вересень 2023 р.       | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2023 р.                  | виконано |
| 6.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | листопад 2023 р.                 | виконано |
| 7.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 24 листопада 2023 р.             | виконано |
| 8.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 30 листопада – 02 грудня 2023 р. | виконано |
| 9.    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат                                          | 30 листопада – 07 грудня 2023 р. | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 02 грудня – 04 грудня 2023 р.    | виконано |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 11 грудня 2023 р.                | виконано |

Студент

(підпис)

**В.В. Перерва**

Керівник роботи

(підпис)

**Н.В. Стоянець**

Перевірку на автентичність проведено.

**Н.М. Баранік**

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

**М.О. Лишенко**

## АНОТАЦІЯ

**Перерва В.В. Управління розвитком персоналу в державній установі.**  
Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-  
2023 р. – 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.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності відділу внутрішнього аудиту, досліджено стан управління державною установою, здійснено аналіз та оцінку стану управління розвитком персоналу. Встановлено що в досліджуваній структурі працює 6 чоловік які спеціалізуються на системі внутрішнього контролю та дотримання принципів законності та ефективного використання бюджетних коштів. Державні службовці постійно проходять підвищення кваліфікації, атестацію та саморозвиток відповідно визначеного плану та за термінами відповідно діючого законодавства.

Основні пропозиції включають напрями удосконалення наявної в установі системи атестації персоналом на основі впровадження кваліметричного підходу оцінювання. Нова модель передбачає здійснення атестації на основі комплексного підходу, який передбачає виокремлення трьох основних напрямів оцінки: ділових, професійних та особистих якостей. Особливістю методики є використання методів експертного дослідження, які дозволяють подивитись на роботу персоналу прибравши суб'єктивізм в оцінці ефективності їх діяльності.

Запропоновано нова структура програми професійного розвитку персоналу відділу внутрішнього аудиту на 2024 рік, яка включає систему заходів щодо вдосконалення розвитку держслужбовців через участь у онлайн-сервісах для навчання у рамках самоосвіти, запис на відповідні курси підвищення кваліфікації держслужбовців спеціалізованих на аудиті діяльності.

Проаналізовано особливості запровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі – HRMIS та встановлено її ефективність в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** управління, менеджмент, персонал, розвиток персоналу, кваліфікація персоналу.

## SUMMARY

### **Pererva V. V. Management of personnel development in a state institution.**

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, 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, 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 work analyzed the economic and financial indicators of the internal audit department, investigated the state of state institution management, analyzed and assessed the state of personnel development management. It was established that the researched structure employs 6 people who specialize in the system of internal control and compliance with the principles of legality and effective use of budget funds. Civil servants constantly undergo advanced training, certification and self-development according to the defined plan and according to the terms of the applicable legislation.

The main proposals include ways to improve the system of personnel certification available in the institution based on the implementation of a qualitative assessment approach. The new model provides for attestation based on a comprehensive approach, which involves distinguishing three main areas of assessment: business, professional and personal qualities. The peculiarity of the methodology is the use of expert research methods, which allow you to look at the work of personnel without subjectivity in assessing the effectiveness of their activities.

A new structure of the professional development program for the staff of the internal audit department for 2024 has been proposed, which includes a system of measures to improve the development of civil servants through participation in online services for training within the framework of self-education, enrollment in relevant training courses for civil servants specialized in auditing activities.

The features of the implementation of the integrated human resource management information system in the civil service - HRMIS - have been analyzed and its effectiveness in the conditions of martial law has been established.

**Keywords:** management, personnel, personnel development, personnel qualification.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ                                                                                                                  | 7  |
| ВСТУП                                                                                                                                      | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ                                                                         | 11 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ                 | 21 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика державної установи                                                                             | 21 |
| 2.2 Оцінювання персоналу відділу внутрішнього аудиту в контексті менеджменту                                                               | 30 |
| 2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу Відділу внутрішнього аудиту                                                                | 37 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ             | 46 |
| 3.1 Розробка програми професійного розвитку персоналу відділу внутрішнього аудиту                                                          | 46 |
| 3.2 Пропозиції щодо удосконалення наявної системи атестації персоналу Відділ внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації | 54 |
| 3.3. Впровадження моделі управління розвитком персоналу в системі відділу внутрішнього аудиту відповідно до HRMIS                          | 60 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                   | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                    | 69 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                    | 75 |
| ДОДАТКИ А Наукові публікації                                                                                                               | 75 |
| ДОДАТКИ Б Фінансова звітність                                                                                                              | 80 |

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

Відділ - Відділ внутрішнього аудиту

СОДА – Сумської обласної державної адміністрації

НАДС – національна агенція державної служби

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах життєдіяльності організаційних систем особливої уваги набуває система підготовки кадрів. У зв'язку з цим зросла 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.

**Стан вивчення проблеми.** Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління розвитком персоналу приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Н. Алюшина [1], О.Бериславська [2], М.Гогот [3], О. Граждан [4], Ю.Гурбик [5], О. Дацій [6], О. Дегтяр [7], Н.Жиденко [8], А. Сидоренко [21], С. Сидорук [22], І. Яковенко [23] Р. John [24] та інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління розвитком персоналу в державній установі.

**Метою дослідження** є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління розвитком

персоналу відділу внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу в державній організації, обґрунтувати та надати визначення «управління персоналом», «управління розвитком персоналу»;
- здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління відділу внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації;
- здійснити оцінку та аналіз існуючого стану управління розвитком персоналу в державній установі відповідно існуючих вимог;
- запропонувати можливі варіанти пропозицій та шляхи по удосконаленню управління розвитком персоналу відповідно існуючим нормативним актів для державних службовців.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління розвитком персоналу в відділу внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління розвитком персоналу в державній установі.

**Елементами наукової новизни** одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо поліпшення управління розвитком персоналу відділу внутрішнього аудиту в основу якого покладено впровадження програми професійного розвитку персоналу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління розвитком персоналу в відділу внутрішнього аудиту. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до Сумської обласної державної адміністрації. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність відділу внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези конференцій, монографії, посібники з теми дослідження.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Перерва В.В. Управління розвитком персоналу в сучасних умовах *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С.466-469

2. Перерва В.В. Розвиток персоналу в сучасних умовах *Проблеми управління підприємств в сучасних умовах* XIX Міжнародна Науково-практична конференція м. Київ, 18-19 квітня 2023 р. Київ НУХТ2023. С.118-119

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

Для проведення магістерського дослідження необхідно визначити ключові поняття дослідження та наукові засади, теоретико-методичні основи, на яких воно буде ґрунтуватися, тобто з аналізу наукових і науково-прикладних джерел стає зрозуміло, що широко використовуються кілька понять, таких як «управління розвитком персоналом», «управління людськими ресурсами» та «кадровий менеджмент».

Одним з пріоритетних напрямів є розвиток інноваційності та знань. Це включає просування вищої освіти, наукових досліджень та розвитку нових технологій. Країни-члени ЄС вкладають зусилля у підтримку інновацій, залучення інвестицій у високотехнологічні галузі та підтримку стартапів. У свою чергу, завдання країн-членів ЄС в рамках стратегії «Європа-2020» включають удосконалення системи освіти та навчання для підготовки кваліфікованої робочої сили, підтримку підприємництва та інновацій, забезпечення сталого економічного зростання та зайнятості, а також соціальну інклюзію і боротьбу з бідністю. В результаті, нові підходи до європейського менеджменту людських ресурсів передбачають акцентування уваги на розвитку інновацій, сталому розвитку та міжнародній конкурентоспроможності. Для досягнення цілей стратегії «Європа-2020» необхідно ефективно управляти людськими ресурсами, враховуючи пріоритетні напрями розвитку європейського простору праці [24].

Управління персоналом передбачає проведення різних видів діяльності, таких як планування кадрового резерву, підбір та оцінка персоналу, навчання та розвиток працівників, управління кар'єрним ростом, мотивація та залучення персоналу, розробка систем оплати праці та соціальних пакетів, вирішення конфліктів та забезпечення безпеки праці. Управління персоналом базується на

визнанні важливості людського капіталу і розумінні, що ефективна робота організації залежить від якості та компетентності її працівників. Крім того, управління персоналом враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника, забезпечуючи розвиток та задоволення його професійних та особистих потреб. За визначенням Чупріна М. «управління розвитком персоналу є важливим елементом в сучасному бізнес-процесі, який максимально використовує потенціал та ресурси працівників для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації. Вирішення завдань управління персоналом сприяє створенню конкурентних переваг організації, збільшенню ефективності та ефективності її діяльності» [3 с.134].

Системний підхід в процесі управління розвитком персоналом вимагає аналізу та розуміння взаємозв'язків між різними аспектами проблеми, що допомагає досягти поставлених кінцевих цілей. Також важливо визначити шляхи для їх вирішення та розробити відповідний механізм управління, що забезпечить повне планування та організацію системи. Науковці з управління персоналом займається вивченням взаємозв'язку процесів управління підприємством з його працівниками та взаємовідносинами між ними з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей [ 5 ].

Об'єктами управління є менеджери (зазвичай на малих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління щодо підлеглих працівників (на великих організаціях). Таким чином, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами

На рисунку 1.1 представлено управління людськими ресурсами на державній службі та означає забезпечення всіх процесів управління, пов'язаних зі відбором, плануванням, розвитком, оцінкою, ефективним використанням, мотивацією та винагородою, кар'єрним плануванням і підвищенням потенціалу людських ресурсів органу публічної влади.

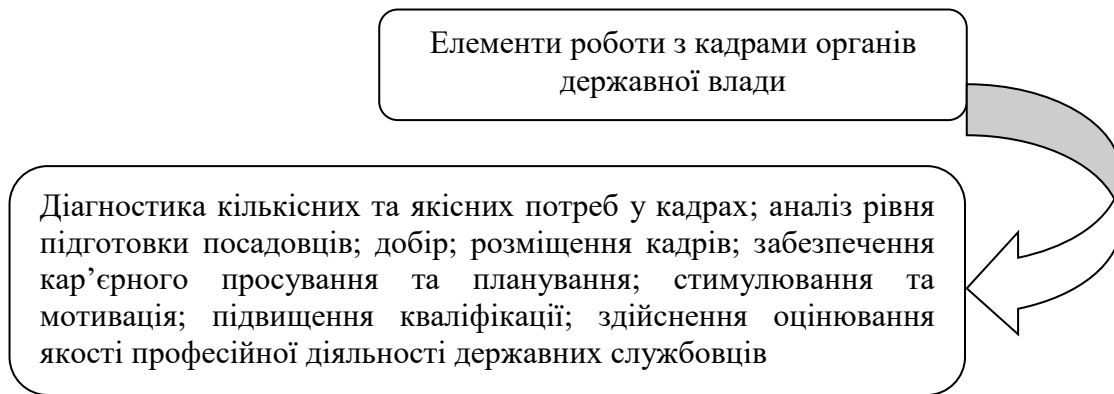


Рисунок 1.1. - Елементи роботи з кадрами органів державної влади

Джерело: сформовано автором за [ 2 ].

Отже рисунок характеризує основні елементи а саме визначення необхідності певної кількості та якості кадрів для ефективного функціонування державних органів, оцінка компетенцій і знань посадовців для визначення їх відповідності посадовим обов'язкам і розробки індивідуальних планів розвитку, здійснення відбору кандидатів на відповідні посади шляхом проведення конкурсних відборів або інших процедур, призначення кандидатів на відповідні посади з урахуванням їхніх здібностей, навичок і досвіду, створення системи кар'єрного розвитку, менторства та навчання для посадовців з метою підвищення їхнього професійного рівня і розвитку в організації, застосування різних методів стимулювання, таких як фінансові премії, можливості для особистого й професійного розвитку, як засоби підвищення мотивації і задоволеності роботою, організація тренінгів, семінарів, курсів або навчальних програм для розвитку професійних знань і навичок посадовців, проведення регулярного моніторингу та оцінки ефективності та результативності роботи посадовців з метою визначення їх досягнень і виявлення можливостей для покращення [12].

Управління людськими ресурсами на державній службі передбачає особливу увагу до державних службовців, як специфічної категорії працівників. Оскільки вони виконують функції органів публічної влади та вирішують завдання як в економічній, так і в адміністративно-політичній сферах, вони

мають розуміти, що всі їхні дії реалізуються від імені держави. Тому висувуються завищені вимоги до них і необхідно встановлення низки обмежень.

У даному контексті Алюшина Н. Дацій О., та Авербух Г., розглядають роль керівника в усіх процесах циклу управління. Вони виділяють підходи до дослідження окремих аспектів діяльності керівника у сфері державного управління, включаючи історичний, адміністративний, політичний, економічний, соціальний, освітній, етичний, організаційно-правовий [1, 6 ]. Зарубіжні автори визначають також різні підходи до дослідження цих аспектів, включаючи соціологічний, елітарний, психологічний, функціональний, технологічний, соціоінженерний, конфліктологічний, конкурентний, парціальний, рефлексивно-ціннісний, аксіологічний, інноваційний та інші підходи які згруповані на рисунку 1.2.

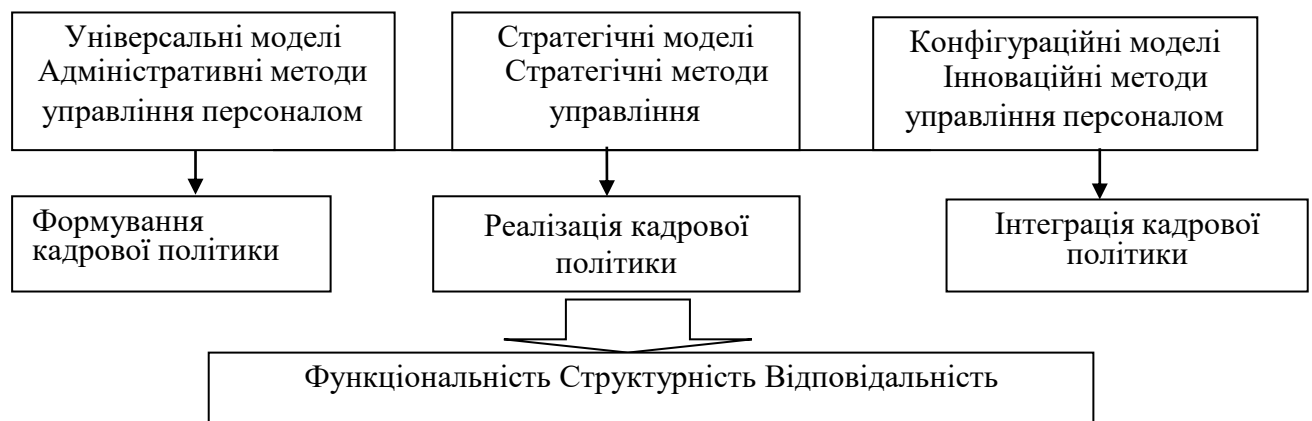


Рисунок 1.1. Сукупність вимірів таксономічного підходу в управлінні персоналом

Джерело: сформовано за Miller D. [26 ].

Система оцінки персоналу на організації включає декілька важливих аспектів, які потрібно враховувати. Вона повинна відображати цілі підприємства, а також оцінювати вплив зовнішнього середовища, організаційної структури, традицій і культури підприємства на працівників. Крім цього, оцінка повинна враховувати характеристики самого персоналу.

Перед впровадженням оціночних процедур організація повинна сформулювати свої стратегічні цілі, розробити посадові інструкції для кожного робочого місця, які повинні описувати дії, що здійснюються співробітником і стандарти їх виконання. Також потрібно розробити процедури контролю за результатами праці. Незалежно від усіх цих складових, організація має бути готова до формалізації оцінки. Керівники повинні розуміти, що оцінка працівників є необхідним і дуже ефективним методом управління персоналом. Вони повинні розглядати цю систему як інструмент для покращення та реформування діяльності організації.

Доцільно розглянути в таблиці 1.1 основні принципи діяльності притаманні сучасному держслужбовцю

Таблиця 1.1 Принципи діяльності держслужбовця

|                |                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некорисливість | служіння лише громадським інтересам, відмова від будь-яких дій для досягнення матеріальних та фінансових вигоди для себе, своєї сім'ї та друзів;                        |
| Непідкупність  | унеможливлення фінансової чи іншої залежності від зовнішніх осіб або організацій, які можуть вплинути на виконання офіційного боргу;                                    |
| Об'єктивність  | неупереджене вирішення всіх питань, що входять в коло компетенцій службовця;                                                                                            |
| Підзвітність   | відповідальність за застосовані дії перед суспільством та надання повної інформації у разі публічної перевірки;                                                         |
| Відкритість    | максимальне інформування суспільства про всі рішення та дії, і їх змістовна обґрунтованість                                                                             |
| Чесність       | обов'язкове повідомлення приватні інтереси, пов'язані з посадовими обов'язками, застосування заходів для вирішення можливих конфліктів на користь суспільних інтересів; |
| Лідерство      | дотримання принципів лідерства та особистого прикладу у виконанні стандартів життя.                                                                                     |

Джерело: [4 С. 132 ].

Оцінка діяльності державних службовців базується на їхніх досягненнях. Під час впровадження реформ розробляються різні механізми оцінки, що мають на меті мотивувати службовців, які успішно виконують свої обов'язки, коригувати недоліки в їхній роботі та звільняти непродуктивних співробітників. Поліпшення результативності державних службовців є однією з основних цілей оцінки. Це включає в себе оцінку досягнень у виконанні робочих завдань, рівня виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Співробітники, які успішно виконують свої обов'язки та досягають встановлених цілей, отримують похвалу та стимулюються для подальшого покращення своєї роботи.

Оцінка роботи повинна проводитися з використанням чітко сформульованих показників. Критерії оцінки повинні відповідати цілям організації та змісту роботи, і можуть включати як кількісні, так і якісні, поведінкові, тимчасові, фінансові показники і т.д. Оскільки результати діяльності співробітників залежать від багатьох факторів, зазвичай застосовується комплексна система критеріїв оцінки.

Оцінка за цим параметром результативності проводиться шляхом порівняння якості виконаної роботи з встановленими стандартами і вимогами; ефективність - ці показники характеризують ступінь досягнення поставлених цілей і відображають ефективність витрачених зусиль і ресурсів для досягнення цих цілей. Тобто оцінка здійснюється шляхом аналізу відношення досягнутих результатів до витрат і зусиль. Загальна оцінка результативності включає в себе оцінку всіх трьох груп показників і визначає, наскільки успішно було виконано роботу відповідно до поставлених цілей і вимог.

Розвиток співробітників має декілька ключових особливостей. Зазвичай це довгострокові ініціативи, спрямовані на розвиток навичок і здібностей співробітників на протязі тривалого періоду. При цьому основна увага приділяється формуванню навичок лідерства. Програми розвитку співробітників часто включають формальні навчальні заходи, такі як навчання в аудиторії або електронні курси. Однак, також можна здійснювати розвиток співробітників через неформальні методи, наприклад, шляхом навчання без відриву від роботи або за допомогою програм наставництва. Програми розвитку співробітників повинні бути відповідними цілям і завданням організації. Для того щоб забезпечити довгостроковий успіх, розвиток лідерства в сфері людських ресурсів має велике значення для загального розвитку організації. Крім того, вони повинні враховувати індивідуальні

потреби співробітників, що беруть в них участь, та допомагати їм зростати та розвивати свої навички, знання і здібності.

На рисунку 1.3 доцільно розглянути причини, чому розвиток співробітників важливий для управління людськими ресурсами:

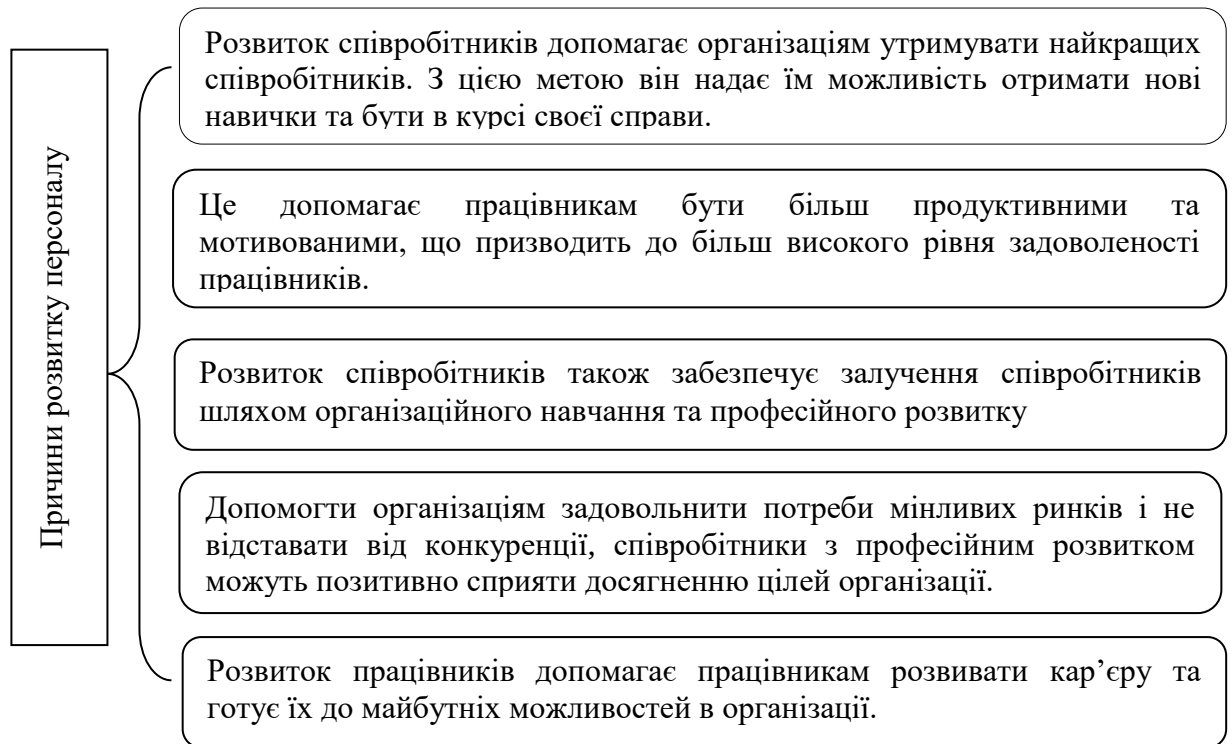


Рисунок 1.3 – Причини розвитку персоналу організації

Джерело: сформовано автором за [6-7].

Професіоналізація державної служби передбачає поліпшення системи внутрішнього менеджменту та впровадження гнучких методів управління людськими ресурсами. Кожна держава прагне досягти оптимальних результатів соціально-економічного розвитку шляхом зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців.

Таким чином сам розвиток персоналу – це цілісний підхід, який охоплює чотири ключові сфери: навчання співробітників – оснащення ваших нових співробітників необхідними інструментами та ресурсами, щоб допомогти їм легко звикнути до своєї ролі, філософії компанії та того, що компанія може

запропонувати – і дати їм відчувати себе членом команди. Навчання та розвиток – це важлива інвестиція, спрямована на покращення навичок співробітників, вдосконалення наявних знань, збільшення ефективності та підвищення продуктивності. Ці процеси також сприяють розвитку кращих лідерських якостей [11 ].

Ефективне управління продуктивністю передбачає систематичне відведення часу для того, щоб забезпечити можливість обмінятися відгуками як з роботодавцем, так і з працівником. Це включає отримання інформації, здійснення обміну думками та забезпечення співробітників високою цінністю їхніх внесків. Такий підхід позитивно впливає на організацію, забезпечуючи зростання навичок і знань співробітників, активізацію працівників та покращення загальної продуктивності. Крім того, розглядання думок та ідей співробітників сприяє створенню атмосфери взаємоповаги та впевненості, що може сприяти виробленню ефективної комунікації та співпраці у колективі. Інвестиція в навчання та розвиток співробітників, а також ефективне управління продуктивністю є важливими стратегічними кроками в будь-якій компанії, що дозволяють досягти успіху, підвищити конкурентоспроможність та стати справжнім лідером на ринку.

Отже, розвиток персоналу включає чотири основні аспекти. Перший - навчання співробітників, щоб допомогти їм пристосуватися до своєї ролі і почувати себе частиною команди. Це означає надання необхідної освіти, тренінгів і підтримки, щоб працівники могли впевнено виконувати свої обов'язки і бути ефективними у своїй команді. Другий аспект - навчання та розвиток, щоб розвивати навички співробітників і покращувати їх ефективність. Це включає надання можливостей для професійного росту через тренінги, семінари, менторинг та інші форми розвитку співробітників. Це допомагає розширити їх знання і вміння, а також покращити їхню продуктивність і результативність. Третій аспект - ефективне управління продуктивністю. Це означає встановлення цілей і очікувань для співробітників, регулярний обмін відгуками та надання конструктивної критики. Крім того, це

включає підтримку співробітників у досягненні їхніх цілей і постійний моніторинг їхньої продуктивності. Такий підхід допомагає зробити співробітників цінними і цінними членами організації. Всі ці аспекти взаємодіють між собою і сприяють гармонійному розвитку персоналу. Розвиток персоналу - це важливий процес, який допомагає організації залучати, розвивати і утримувати талановитих співробітників, а також підвищувати їхню продуктивність і задоволеність роботою [21].

Кожна організація самостійно вирішує, як будувати свою систему управління розвитком персоналу. Зазвичай вона включає в себе дві структури - керуючу та керовану. Керуюча структура відповідає за розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень, а також забезпечення їх виконання. Вона очолюється органом, який приймає рішення, враховуючи діяльність підлеглих структур. Цей орган може бути індивідуальним або колективним. [22].

В таблиці 1.2. сформовані інноваційні методи розвитку персоналу організації які можливо використовувати і для державних службовців.

Таблиця 1.2 - Інноваційні методи розвитку персоналу організації

|   |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Тренування та наставництво | Програми коучингу та наставництва можуть допомогти співробітникам навчатися у досвідчених професіоналів у своїй галузі та отримувати персоналізовані рекомендації та відгуки щодо їхньої роботи. Це може допомогти їм розвинути нові навички та вдосконалити наявні. |
| 2 | Гейміфікація               | передбачає перетворення діяльності з навчання та розвитку в ігри чи симуляції. Це може допомогти зробити процес навчання більш приємним і цікавим для співробітників, що може покращити їх збереження та застосування нових знань і навичок                          |
| 3 | Мікронавчання              | передбачає надання навчального та розвиваючого контенту за короткі невеликі заняття. Це може бути ефективнішим, ніж традиційні методи навчання, оскільки працівники можуть навчатися у своєму власному темпі та вписувати навчання у свій насичений графік           |
| 4 | Спостереження за роботою   | передбачає об'єднання співробітників у пару з більш досвідченими колегами та надання їм можливості спостерігати та вчитися у них. Це може допомогти співробітникам отримати нові навички та вивчити найкращі практики від тих, хто вже вміє виконувати свої ролі     |
| 5 | Онлайн-навчання            | онлайн-навчальні платформи та інструменти дозволяють співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів і матеріалів для розвитку з будь-якого місця та в будь-який час, що робить його дуже гнучким і зручним методом розвитку персоналу                     |

Джерело: сформовано автором за [23]

Аби забезпечити ефективну підготовку кадрів, необхідно використовувати нарощений досвід як в Україні, так і за її межами. У даний час існують різноманітні інноваційні методи розвитку персоналу, які організації можуть успішно впровадити для покращення навичок і знань своїх працівників

Поняття професійного розвитку державних службовців включає в себе не тільки підвищення кваліфікації та підвищення рівня професійної компетенції, але і інші аспекти, які сприяють удосконаленню та розвитку у професійному плані. Навіть якщо є умовна різниця між цими поняттями на практиці, обидва підходи спрямовані на досягнення однієї основної мети – забезпечення якісного виконання публічними службовцями своїх обов'язків. Одним з таких інструментів може бути планування кар'єрного розвитку, який дозволяє співробітнику виділити свої сильні сторони і визначити напрямки для подальшого зростання та розвитку в професійній сфері. Також важливим є регулярна оцінка та контроль навчання і підвищення кваліфікації співробітників, щоб забезпечити стійкий розвиток не тільки підприємства, але й кожного співробітника окремо.

Щоб забезпечити успішний розвиток персоналу, потрібно враховувати особистість кожного працівника через індивідуальний підхід до кожного з них. Здійснення такого підходу дозволяє підприємствам залучати та зберігати кваліфікованих та мотивованих працівників, що є необхідним для досягнення успішних результатів і конкурентоспроможності на ринку. Крім того, поглиблення знань і навичок співробітників сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню якості роботи.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика бюджетної установи**

Відділ внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації (далі текстом – Відділ) є структурним підрозділом Сумської обласної державної адміністрації (далі текстом – Сумська ОДА), що утворюється та безпосередньо підпорядкований голові Сумської ОДА.

У своїй діяльності відділ керується Конституцією та законодавством України. Об'єктом внутрішнього аудиту є діяльність обласної та районних державних адміністрацій, їх структурних підрозділів, а також підприємств, установ та організацій, які належать до сфери управління Сумської ОДА у повному обсязі або з окремих питань (на окремих етапах) та заходи, що здійснюються головою Сумської ОДА, керівниками структурних підрозділів Сумської ОДА, головами районних державних адміністрацій для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю (дотримання принципів законності та ефективного використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, виконання завдань, планів і дотримання вимог щодо діяльності Сумської ОДА, її структурних підрозділів, районних державних адміністрацій тощо).

З метою реалізації наданих повноважень відділ має право здійснювати перевірки стану додержання Конституції України та законів України, інших актів законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, керівниками підприємств, установ та організацій, їх філіалів та відділень незалежно від форм власності і підпорядкування за напрямками, визначеними статтею 16 Закону України «Про місцеві державні адміністрації».

Робота відділу представлена на рисунку 2.1, організовується відповідно до його Положення та Правил внутрішнього трудового розпорядку, а також затверджених у встановленому чинним законодавством порядку планів діяльності з внутрішнього аудиту по виконанню державного та місцевих бюджетів .

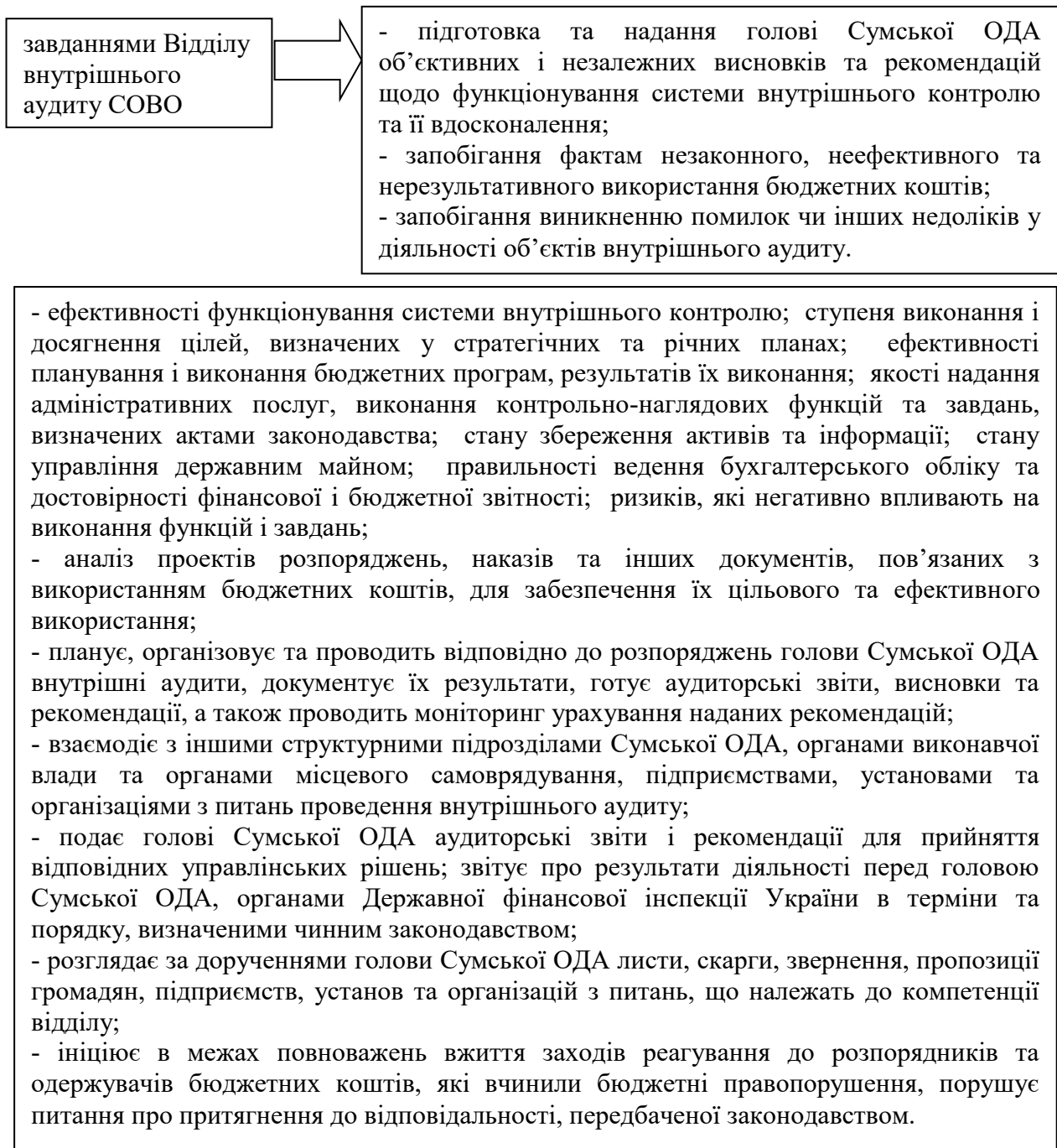


Рисунок 2.1 –Діяльність відділу внутрішнього аудиту СОДА

Джерело: [27].

Доцільно розглянути права якими повноважне Відділ:

Для виконання завдань та функцій відділу необхідно отримувати інформацію від підприємств, установ та організацій, структурних підрозділів Сумської обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій та інших суб'єктів. Також потрібна інформація для проведення внутрішнього аудиту. Важливо, щоб ця інформація надходила в установленому порядку:

- отримати повний та незавданний доступ до документів, інформації і баз даних, що стосуються аудиторських завдань, включаючи інформацію з обмеженим доступом, що надається згідно з встановленим законодавством;
- у випадках, що передбачені законодавством, проводиться анкетування та опитування працівників Сумської обласної державної адміністрації (Сумська ОДА), її структурних підрозділів, інших суб'єктів відповідно до встановлених процедур.
- щоб забезпечити виконання аудиторського завдання відповідно до законодавства, необхідно залучити фахівців інших структурних підрозділів Сумської обласної державної адміністрації, підвідомчих установ або експертів (за згодою керівництва), ініціюючи цей процес перед керівництвом Сумської ОДА.
- визначати цілі, обсяг, методи аудиту і ресурси, що необхідні для виконання кожного аудиторського завдання;
- проводити за рішенням голови Сумської ОДА позапланові внутрішні аудити;
- отримувати у встановленому порядку письмові пояснення від посадових, матеріально-відповідальних та інших осіб з питань, що виникають під час здійснення контрольних заходів;
- вносити голові Сумської ОДА пропозиції з питань удосконалення внутрішнього фінансового контролю та поліпшення роботи відділу;
- брати участь у нарадах, семінарах, скликати в установленому порядку наради та організовувати інші заходи з питань, що належать до компетенції відділу;

- взаємодіяти із засобами масової інформації з питань, що належать до компетенції відділу.

Відділ утримується за рахунок коштів державного бюджету. Відділ для виконання покладених на нього завдань в установленому законодавством порядку забезпечується відповідними приміщеннями, засобами зв'язку, комп'ютерною технікою, нормативно-правовими актами і довідковими матеріалами, іншими посібниками та літературою з питань внутрішнього фінансового контролю, а також доступом до інформаційних баз, обладнанням та матеріалами.

Граничну чисельність, фонд оплати праці працівників та видатки на утримання відділу визначає голова Сумської ОДА в межах виділених асигнувань і затвердженої граничної чисельності працівників. Кошторис, штатний розпис відділу затверджується керівництвом Сумської ОДА у встановленому чинним законодавством порядку після попереднього їх погодження з Департаментом фінансів Сумської ОДА. Відділ є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки і штампи. Відділ не має права розподіляти отримані доходи (прибутки) або їх частини серед засновників (учасників), працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

В подальшому проведемо аналітичне дослідження найважливіших сторін діяльності Відділу на основі даних обліку фінансової звітності даної бюджетної установи.

На наступному етапі дослідження нам необхідно визначитися із джерелами фінансування діяльності даної установи, встановити їх структуру та пояснити причини змін та коливань (за наявності). Умови воєнного стану вимагають особливої уваги до забезпечення місцевих бюджетів у швидкому, належному і безперервному режимі. З метою забезпечення ефективного

функціонування бюджетної сфери та задоволення життєвих потреб жителів територіальних громад у період воєнного стану, центральні органи виконавчої влади приймають швидкі, ефективні та оперативні рішення. Відповідні фінансові дані містяться у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Склад і структура джерел фінансування Відділу за у 2022 році

| Вид джерела             | За кошторисом      |       | Касові видатки     |       | Відхилення (+,-)   |      |
|-------------------------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|------|
|                         | сума,<br>тис. грн. | %     | сума,<br>тис. грн. | %     | сума,<br>тис. грн. | %    |
| Загальний фонд – всього | 1354,3             | 100,0 | 1348,6             | 100,0 | +5,7               | +0,4 |
| Асигнування з бюджету   | 1249,9             | 92,3  | 1249,9             | 92,7  | -                  | -    |
| Міжбюджетні трансферти  | 104,4              | 7,7   | 98,7               | 7,3   | +5,7               | +5,8 |

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати відділу внутрішнього аудиту СОДА

За даними таблиці 2.1. можна стверджувати, що асигнування з Державного Бюджету України в структурі джерел фінансування загального фонду відділу у 2022 році знаходилися на рівні близько 93%. А на міжбюджетні трансферти припадало близько 7% коштів у загальному фонді. Причому слід зазначити, що бюджетні асигнування – це прямі зобов'язання розпорядника бюджетних коштів на здійснення платежів, які мають кількісні, часові та цільові обмеження. Водночас міжбюджетні трансферти – це кошти, які безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого. В даному випадку це своєрідне перекидання коштів з фінансування одного відділу Сумської ОДА до фінансування іншого. Таким чином, трансферти виступають своєрідним страховим резервом в межах внутрішнього бюджету Сумської ОДА.

Загалом, фінансування установи та бюджетна дисципліна в ній знаходилися на задовільному рівні, свою діяльність у 2022 році Відділ закінчив із профіцитом наданих бюджетних коштів в сумі 5,7 тис. грн., що становило 0,4% від усього його бюджетного фінансування.

Ще одним важливим етапом дослідження повинен стати аналіз показників, що характеризують матеріально-технічне забезпечення діяльності даної бюджетної установи. Відповідні дані містяться у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.- Динаміка наявності необоротних активів у Відділі за 2020-2022 рр.

| Показники, грн.                         | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2022 р. у % до 2020 р. |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------|
| Машини і обладнання                     | 7755   | 7514   | 7328   | 94,5                   |
| Транспортні засоби                      | 2369   | 2369   | 2369   | 100,0                  |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 14614  | 14560  | 14412  | 98,6                   |
| Разом необоротних активів               | 24738  | 24443  | 24109  | 97,5                   |

Джерело: складено автором за даними звітності відділу внутрішнього аудиту СОДА: ф. № 1 «Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію»

За даними таблиці 2.2. визначаємо, що загальна вартість необоротних активів, які перебувають на балансі установи протягом 2020-2022 рр. зменшилася на 2,5% (629 грн.). Найбільше зменшення спостерігалось по групі «машини та обладнання», в той же час належні установі транспортні засоби не змінили своєї балансової вартості, оскільки їх амортизаційний період вже давно закінчився.

Наступним кроком слід визначити та детально розібрати організаційну структуру Обласної державної адміністрації та визначити в ній підпорядкування Відділ внутрішнього аудиту. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою Сумської ОДА згідно із законодавством про державну службу. Начальник відділу Перерва Володимир Васильович підпорядковується і звітує безпосередньо голові Сумської ОДА та несе персональну відповідальність за виконання покладених на відділ завдань.

Відділ внутрішнього аудиту проводить оцінку ефективності функціонування системи внутрішнього контролю; ступеня виконання досягнення цілей, визначених у стратегічних та річних планах; ефективності планування і виконання бюджетних програм та результатів їх виконання

управління бюджетними коштами; якості надання адміністративних послуг та виконання контрольно-наглядових функцій, завдань.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура Обласної військової адміністрації  
Джерело: сформовано автором за джерелом [27].

Відділ внутрішнього аудиту проводить внутрішні аудити, надає рекомендації, пропозиції і консультації, а також обмінюється знаннями для підтримки наступних цілей: поліпшення роботи Сумської обласної державної адміністрації, включаючи процеси управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, розвитку чесності, відповідальності та ефективності, а також збереження етичних цінностей.

Для досягнення цих завдань

1) забезпечує керівництво відділом та організацію виконання покладених на нього завдань;

2) приймає відповідно до законодавства рішення про призначення, переміщення та звільнення з посад працівників відділу, своєчасне заміщення вакансій, сприяє підвищенню кваліфікації працівників відділу; 3) проводить розподіл обов'язків між працівниками відділу, надає їм обов'язкові для виконання доручення, контролює виконання ними посадових обов'язків;

4) вирішує у встановленому порядку питання щодо заохочення працівників відділу, установлення їм надбавок до посадових окладів, преміювання, надання матеріальної допомоги, а також притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

5) забезпечує дотримання працівниками відділу чинного законодавства, розпоряджень та доручень голови Сумської обласної державної адміністрації, правил внутрішніх службового та трудового розпорядків; 6) планує роботу відділу та звітує перед головою Сумської обласної державної адміністрації про виконання покладених на нього завдань, бере участь у плануванні роботи Сумської обласної державної адміністрації;

7) видає в межах повноважень накази і контролює їх виконання. Накази нормативно-правового характеру, що зачіпають права, свободи і законні інтереси громадян або мають міжвідомчий характер, підлягають державній реєстрації в Головному управлінні юстиції у Сумській області;

8) подає на затвердження голові Сумської обласної державної адміністрації кошторис і штатний розпис відділу;

9) розпоряджається коштами в межах затвердженого кошторису;

10) забезпечує відповідно до вимог нормативно-правових актів організацію та проведення на належному рівні внутрішнього аудиту, підготовку та своєчасне подання голові Сумської обласної державної адміністрації аудиторських звітів, зведеного звіту про результати діяльності відділу та підрозділів внутрішнього аудиту структурних підрозділів Сумської обласної державної адміністрації:

11) ініціює за результатами проведених внутрішніх аудитів у встановленому порядку питання щодо матеріального (або дисциплінарного) впливу на посадових осіб, винних у порушенні чинного законодавства;

12) забезпечує проведення моніторингу виконання (врахування) рекомендацій за результатами проведення внутрішнього аудиту, здійснення заходів щодо усунення виявлених Державною фінансовою інспекцією України порушень і недоліків, установлених за результатами оцінки якості внутрішнього аудиту;

13) вимагає від керівників підрозділів, спеціалісти яких залучались до контрольних заходів, у триденний термін після закінчення заходів надання інформації щодо їх результатів та пропозицій з усунення встановлених недоліків (порушень) і притягнення винних осіб до відповідальності:

14) здійснює організаційні заходи щодо координації діяльності відділу з органами Державної фінансової інспекції України, представляє відділ при взаємодії з місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, іншими суб'єктами,

15) вносить у разі потреби пропозиції з питань удосконалення взаємодії структурних підрозділів Сумської обласної державної адміністрації відділу під час проведення заходів внутрішнього аудиту;

16) організовує належне ведення діловодства в відділі, контроль вхідної та вихідної документації, забезпечує схоронність документації та майна відділу;

17) підписує від імені відділу документи, що подаються на розгляд голові Сумської обласної державної адміністрації та його заступникам, та

надсилаються підвідомчим підрозділам та іншим установам (організаціям); (18) може входити до складу колегії, інших дорадчих органів Сумської обласної державної адміністрації.

10. Начальник відділу здійснює визначені Законом України «Про державну службу» повноваження керівника державної служби у відділі [13 ].

11. Начальник відділу має заступника Заступник начальника відділу призначається на посаду та звільняється з посади начальником відділу відповідно до законодавства про державну службу. У разі відсутності начальника відділу його обов'язки виконує та несе персональну відповідальність за виконання покладених на відділ завдань заступник начальника відділу. Відділ утримується за рахунок коштів державного бюджету та виконує покладені на нього завдань в установленому законодавством. Чотири головні спеціалісти відділу внутрішнього аудиту надають рекомендації з поліпшення цих систем, а саме проводять експертизи фінансової та оперативної інформації, а також перевіряють використання коштів з метою ідентифікації, вимірювання, класифікації та повідомлення. Крім того, вони готують огляди ефективності діяльності СОВА, включаючи нефінансові засоби керівництва, перевіряють виконання всіх підрозділів адміністрації відповідно до українського законодавства та його внутрішньої політики, що стосується здійснення діяльності.

## **2.2 Оцінювання персоналу відділу внутрішнього аудиту в контексті менеджменту**

Управління відділом внутрішнього аудиту представляє собою незалежну експертну діяльність всієї служби внутрішнього аудиту Сумської ОВА, діяльність якої полягає в здійсненні перевірок та проведення оцінки таких елементів всієї системи внутрішнього контролю державної установи; її господарської та фінансової інформації через економічність і продуктивності діяльності, дотримання законів, нормативних актів та інших зовнішніх вимог.

Керівник відділу, особливо якщо це державна служба то діяльність регламентується відповідним законодавством та нормативними документами. Але успішний розвиток та самореалізація організації залежать від створення сприятливих умов, що дозволяють кожному працівнику розвивати свої професійні навички, знайти своє місце на робочому місці та мати можливість зростати у кар'єрному плані. Аналіз найдоцільніше розпочати із дослідження різноманітних аспектів функціонування кадрових ресурсів. Однією з найважливіших функцій управління розвитком персоналу в державній установі є планування кадрового потенціалу. Це включає визначення кількості та якості працівників, необхідних для виконання завдань установи, а також визначення потреб у певних навичках та компетенціях. Планування кадрового потенціалу допомагає спрямовувати зусилля на пошук, набір та розвиток працівників, що відповідають конкретним вимогам установи. Відповідні цифрові дані наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.- Динаміка і структура працюючих у Відділі за 2020-2022 рр.

| Категорії працюючих за структурними підрозділами | 2020 р.                     |                 | 2021 р.                     |                 | 2022 р.                     |                 | 2022 р.<br>у % до<br>2020 р. |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------------------------------|
|                                                  | Число<br>штатних<br>одиниць | структура,<br>% | Число<br>штатних<br>одиниць | структура,<br>% | Число<br>штатних<br>одиниць | структура,<br>% |                              |
| Всього                                           | 8                           | 100,0           | 7                           | 100,0           | 6                           | 100,0           | 75,0                         |
| Керівники                                        | 2                           | 25,0            | 2                           | 28,6            | 2                           | 33,3            | 100,0                        |
| - Начальник                                      | 1                           | 12,5            | 1                           | 14,3            | 1                           | 16,7            | 100,0                        |
| - Заступники начальника                          | 1                           | 12,5            | 1                           | 14,3            | 1                           | 16,7            | 100,0                        |
| Спеціалісти                                      | 6                           | 75,0            | 5                           | 71,4            | 4                           | 66,7            | 66,7                         |
| із них: - головні                                | 4                           | 50,0            | 4                           | 57,1            | 3                           | 50,0            | 75,0                         |
| - провідні                                       | 2                           | 25,0            | 1                           | 14,3            | 1                           | 16,7            | 50,0                         |

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці

Із наведених у таблиці 2.3. даних видно, що загальна чисельність персоналу відділу скоротилася у 2022 році порівняно із 2020 на 25% (або на 2 штатні одиниці). Це відбулося спочатку через те, що у 2021 році в декретну відпустку пішла провідний спеціаліст, а у 2022 році звільнилася та уїхала в

евакуацію один з головних спеціалістів. Таким чином, по відповідних категоріях відбулося зменшення по одній штатній одиниці.

Загалом, структура та чисельність персоналу відділу характеризуються сталістю й навіть незважаючи на деяке скорочення є достатніми для виконання покладених Сумською ОДА на дану бюджетну установу функцій і завдань.

Кількісний аналіз кадрового складу та структури відділу дає лише поверхневу уяву про соціальні та матеріальні аспекти працюючих спеціалістів. Аби надати більш точну інформацію у даному ключі є необхідність в дослідження заробітної плати, її фонду та складових. Це дослідження міститься у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.- Динаміка і склад фонду оплати праці відділу за 2020-2022 рр.

| Показники                                                    | 2020р.  | 2021р.  | 2022р.  | 2022 р. у % до 2020 р. |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Фонд оплати праці для штатних працівників, разом, тис. грн.  | 1254,2  | 1143,8  | 985,9   | 78,6                   |
| В т.ч. - основна заробітна плата                             | 1056,0  | 948,2   | 905,1   | 85,7                   |
| - додаткова заробітна плата                                  | 131,7   | 99,5    | 80,8    | 61,4                   |
| - заохочувальні і компенсаційні виплати                      | 66,5    | 96,1    | -       | -                      |
| Середня заробітна плата 1-ого штатного працівника, грн./міс. | 13064,6 | 13616,7 | 13693,1 | 104,8                  |

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», первинна документація адміністрації

Із даних таблиці 2.4. видно, що загальний фонд оплати праці по установі скоротився на 21,4% (268,3 тис.грн.), насамперед через скорочення штатної чисельності працівників. У структурі заробітної плати по всіх роках дослідження домінує основна заробітна плата (понад 80% виплат). Додаткова заробітна плата становить від 10% до 15% виплат, вона складається з великої кількості передбачених законодавством надбавок (за стаж, напруженість, кваліфікацію тощо). Цей компонент також має негативну динаміку. Заохочувальні і компенсаційні виплати (премії, мат допомога тощо) мали невелику частку у заробітній платі, їх зовсім скасували у 2022 році у зв'язку із агресією РФ та пов'язаним із нею бюджетним дефіцитом.

Середня заробітна плата зросла протягом аналізованого періоду тільки на 4,8% (629 грн.). Це безперечно не компенсує інфляцію та пов'язані із війною труднощі. Отже, соціальна відповідальність роботодавців по відношенню до працівників Відділу знаходиться на незадовільному рівні.

Один з ключових елементів, який визначає успішність персоналу державної установи, - його статевий склад. Оптимальне співвідношення чоловіків та жінок на різних посадах та в професійних групах має велике значення для загальної ефективності діяльності відділу внутрішнього аудиту.

Варто мати на увазі, що чоловіки володіють унікальними якостями, такими як рішучість та впевненість, які є ключовими для роботи на керівних посадах. З іншого боку, жінки характеризуються охайністю, уважністю та скрупульозністю, що є критичними характеристиками для фахівців та функціональних керівників а також для аналітичної роботи та роботи із статистичними даними. [5]. В таблиці 2.5 представлений огляд кількісного складу працівників Відділу внутрішнього аудиту за гендерною ознакою (за статтю).

Таблиця 2.5- Кількісний склад персоналу Відділу за статтю

| Стать    | Роки               |                   |                    |                   |                    |                   | Відхилення<br>2022 р. від 2020<br>р., ± |                 |
|----------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------------|-----------------|
|          | 2020               |                   | 2021               |                   | 2022               |                   |                                         |                 |
|          | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | абсолют<br>не, осіб                     | віднос<br>не, % |
| Жінки    | 3                  | 37,5              | 2                  | 28,5              | 1                  | 16,7              | -2                                      | 100,0           |
| Чоловіки | 5                  | 62,5              | 5                  | 71,5              | 5                  | 83,3              | -                                       | 100,0           |
| Всього   | 8                  | 100,0             | 7                  | 100,0             | 6                  | 100,0             | -2                                      | 100,0           |

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними кадрів Відділу

Відповідно в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду за останні 3 роки відбулися зміни у складі персоналу за категоріями спеціалістів. Весь штат відділу складає 6 чоловік і це переважно чоловіки, їх частка за досліджуваний період 72,4%, а в абсолютному

вираженню складає – 5 осіб. Жінка один головний спеціаліст відділу залишилася працювати інші залишили відділ у зв'язку із військовим станом, хоча співвідношення штату цілком відповідає діяльності державної організації, чисельність в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. змінилась із 8 держслужбовців залишилось 6 чоловік, але функції та повноваження роціонально розподілені так як відбулося загальне зменшення штату в самої СВДА.

Наступним кроком доцільно розглянути персонал за віковою характеристикою в відділі внутрішнього аудиту, яка може бути різною, оскільки штат може складати як молоді люди, так і досвідчені спеціалісти із відповідним стажем роботи в державних структурах. Досягнення успіху в державній структурі залежить не від віку а від професійних навичок та досвіду. Тому питання залучення молоді на державну службу стає все більш актуальним, оскільки без оновлення кадрового потенціалу та привернення молодих людей неможливе подальше зростання та розвиток інституту державної служби це таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - Віковий склад службовців відділу за 2022рік, осіб

| Віковий склад працівників, років | Керівники |                | Спеціалісти |                | Робітники |                |
|----------------------------------|-----------|----------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
|                                  | Кількість | Питома вага, % | Кількість   | Питома вага, % | Кількість | Питома вага, % |
| До 20                            | -         | -              | -           | -              | -         | -              |
| Від 20 до 30                     | -         | -              | 2           | 100,0          | -         | -              |
| Від 30 до 40                     | -         | -              | -           | -              | 1         | 50,0           |
| Від 40 до 50                     | 1         | 50,0           | -           | -              | 1         | 50,0           |
| Від 50 до 60                     | 1         | 50,0           | -           | -              | -         | -              |

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів СВОА

Дані таблиця 2.6, свідчить про вікову характеристику відділу внутрішнього аудиту, де вік начальника відділу 45 років, його заступнику 51, інші головні спеціалісти в віці 28 до 46 років, тобто віковий склад відділу є держслужбовці вікових груп з 20 до 60 років. У зв'язку з введенням карантину, який був запроваджений Кабінетом Міністрів України для запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, викликаной коронавірусом SARS-CoV-2, та введенням військового стану, процедура призначення на посади державної служби згідно з установленими Кабінетом

Міністрів України правилами не проводиться. Призначення на посади в таких органах державної влади здійснюється виключно на підставі результатів конкурсу, який проводиться згідно з положеннями Закону України «Про державну службу». При прийнятті рішення про найм працівника в державну службу, необхідно враховувати різні фактори, а не обмежуватись лише віком. Важливо оцінювати знання та практичний досвід кандидата, його фізичну та психологічну готовність до виконання робочих обов'язків, а також інші аспекти, що можуть вплинути на його успішність у державній службі.

Професійні та ділові якості державних службовців можуть бути визначені з урахуванням таких критеріїв: здатність до активності, ефективна комунікація, мотивація до досягнення результатів, вміння приймати обґрунтовані та правильні рішення; здатність до компетентності, аналітичного мислення і здатності до критичного аналізу; пов'язаний з особливостями нервової системи, у тому числі працездатність та стійкість до стресу.

Такі критерії дозволяють оцінити професійну компетентність і ефективність державних службовців, їх здатність до співпраці та ефективного взаємодії з колегами та громадськістю. Наряду з цим, ці критерії також сприяють створенню прозорої та відповідальної системи державного управління. Дотримання цих якостей є надзвичайно важливим для забезпечення якісної та ефективної роботи державних службовців.

Наступним кроком в таблиці 2.7, доцільно висвітлити розподіл держслужбовців за трудовим стажем. Трудовий стаж державних службовців визначається як період роботи на посадах державної служби. Цей стаж є важливим фактором при кар'єрному рості службовців, а також при визначенні пенсійних прав, може мати вплив на кар'єрне професійне зростання державних службовців. Зазвичай, для переведення на вищу посаду, службовцю необхідно мати певний стаж на попередній посаді. Крім того, довготривала робота на державній посаді може додатково впливати на отримання премій, підвищення заробітної плати або надання інших соціальних пільг.

Результати аналізу таблиці 2.7 свідчить про специфіку трудового стажу для державної служби 20 років. Керівник із заступником працюють майже максимальний досвід роботи на відповідних посадах державних органів. Спеціалісти як головні так і провідні мають стаж від 10 та 15 років відповідно.

Таблиця 2.7 - Розподіл держслужбовців відділу за трудовим стажем (2022 р.)

| Групи працівників за стажем, років | Керівники |                | Спеціалісти |                |           |                |
|------------------------------------|-----------|----------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
|                                    | Кількість | Питома вага, % | Головні     |                | Провідні  |                |
|                                    |           |                | Кількість   | Питома вага, % | Кількість | Питома вага, % |
| До 5                               | -         | -              | -           | -              | -         | -              |
| Від 5 до 10                        | -         | -              | -           | -              | 2         | 100,0          |
| Від 10 до 15                       | 1         | 50,0           | 2           | 100,0          | -         | -              |
| Від 15 до 20                       | 1         | 50,0           | -           | -              | -         | -              |
| Більше 20                          | -         | -              | -           | -              | -         | -              |

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів

Начальник відділу внутрішнього аудиту Перерва В.В. здійснює внутрішній контроль всіх процедур, що здійснюються державною установою із забезпеченням дотримання законодавства та внутрішніх регламентуючих документів при здійсненні операцій державною установою, відповідає за достовірність та повноту інформації, яка надається наглядовим і виконавчим органам установи, збереження активів та виконання планів СОДА.

Керівник відповідно до своїх посадових інструкцій контролює управління розвитком штату, мониторить пропозиції а відділ кадрів СОДА вчасно інформує про терміни підвищення кваліфікації чи стажування штату. При цьому, важливою є координація та прийняття управлінських рішень адміністративним персоналом, включно з питань розвитку службовців та розробки пропозицій щодо вдосконалення даного напрямку. Ефективність апарату управління в державній службі оцінюється за методикою вченої Жиденко Н. [ 8. С. 137 ]. (таблиця 2.8).

Система оплати праці працівників державних органів вже давно заслужено отримала негативну оцінку як у вітчизняних, так і у міжнародних експертів. Отже, необхідність реформування системи оплати праці державних

службовців на основі класифікації посад виникає з метою усунення несправедливості щодо оплати праці.

Таблиця 2.8 – Вихідна інформація для оцінка ефективності апарату управління відділу

| Показники                                                    | Рік     |         | Відхилення<br>(+;-) | 2022р. в<br>% до<br>2020р. |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------|----------------------------|
|                                                              | 2020    | 2022    |                     |                            |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.               | 6       | 6       | 0                   | 100,0                      |
| в тому числі адмінперсонал                                   | 2       | 2       | 0                   | 100,0                      |
| Фонд оплати праці для штатних працівників, разом, тис. грн.  | 1254,2  | 1143,8  | 985,9               | 78,6                       |
| Середня заробітна плата 1-ого штатного працівника, грн./міс. | 13064,6 | 13616,7 | 13693,1             | 104,8                      |
| в т. ч. адмінперсоналу                                       | 15120,5 | 15120,5 | 15120,5             | 100,0                      |

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», первинна документація адміністрації

За сучасними світовими стандартами, оплата праці повинна ґрунтуватися на таких критеріях, як професійна кваліфікація, продуктивність, рівень відповідальності та особистий внесок кожного працівника. Діюча система оплати праці застаріла і неефективна, включає в себе 11 складових а посадовий оклад у цій схемі складає всього 39% - 49%, близько 50% виплат - варіативні. Це премії, надбавки, стимулюючі виплати, розмір яких, як правило, визначає керівник, часто спираючись не на результати роботи, а на власне суб'єктивне бачення і відношення до працівника.

### **2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу Відділу внутрішнього аудиту**

Відповідно поставленої теми дослідження та специфіки державної служби ми здійснили оцінювання персоналу за кількісними показниками визначили чисельність штату, трудовий стаж, середній вік, професійно-кваліфікаційний склад в відділі внутрішнього аудиту, наступний крок буде оцінити штат відділу за якісними характеристиками а саме індивідуально-

кваліфікаційний потенціал держслужбовців, його освіти і відповідну кваліфікацію, соціально-психологічний клімат щоб зробити відповідні пропозиції. Доцільно розглянути набір методів які використовується в процесі управління персоналом в органах державної служби.

Таблиця 2.9 - Методи управління персоналу в Відділі внутрішнього аудиту

| 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.                                               |
| Правові методи                 | базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури.                                                      | Орієнтуватись в законодавстві нормативних документах та методичних рекомендаціях                                                                        |

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

Серед основних методів вдосконалення системи управління персоналом державної сфери можна виокремити наступні: створення системи ефективного, постійного навчання та розвитку персоналу, що спрямована на підвищення професійних навичок та знань працівників. Поліпшення робочих взаємин між керівництвом та працівниками шляхом активного залучення їх до процесів прийняття рішень та обміну ідеями. Створення сприятливого соціально-економічного та творчого середовища, що сприяє мотивації

працівників та розвитку їх потенціалу. Формування політики набору кадрів, яка дає можливість залучити висококваліфікованих та талановитих спеціалістів, а також забезпечує рівні можливості для всіх претендентів. Впровадження заходів, спрямованих на пристосування новопризначеного працівника до його посади та роботи в колективі. Проведення роз'яснювальних робіт з працівниками щодо вимог і правил роботи, зокрема, ознайомлення зі змінами у законодавстві, політики організації та іншими важливими питаннями. Впровадження системи оцінювання праці для визначення результативності та внутрішньої перспективи працівників, що сприяє розміщенню правильних мотивів та розподілу ресурсів.

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання. Сучасна кадрової ситуації в Україні, і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів.

Відповідно до п. 10 ст 648 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, [10 ].

На рисунку 2.4 зображені результати щорічного оцінювання персоналу Відділу. Завдання і ключові показники повинні відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

В 2022 році щорічній оцінці підлягали 5 осіб, з яких 3 особи (69%) отримали добрий результат, а 2 особи (31%) – відмінний результат яким рекомендовано зайняти більш високі посади, якщо порівнювати з показниками 2021 та 2020 років то відповідно минулорічні показники давали гірший результат де одному працівнику було рекомендовано на конкурс.

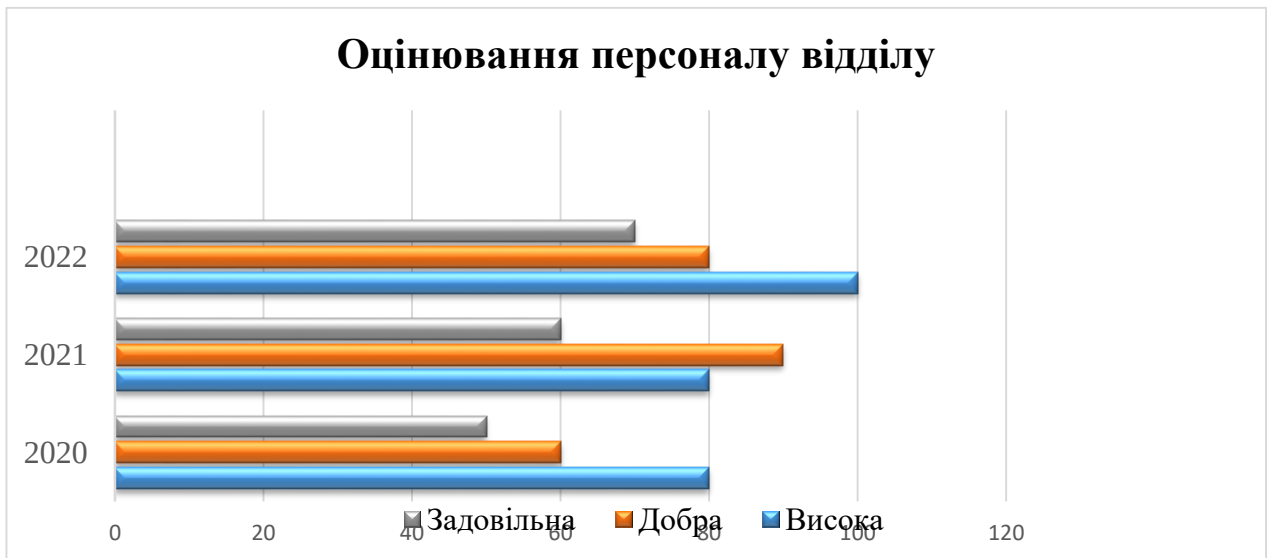


Рисунок 2.3 - Результати щорічного оцінювання персоналу Відділу

Джерело: розрахунки автора за даними відділу кадрів СОДА

Для здійснення різних видів робіт з різним рівнем складності необхідно мати наявності працівників з відповідною класифікацією. Одним з головних напрямків управління розвитком персоналу і найважливішим кроком наперед є забезпечення організації кваліфікованим персоналом.

Ми повністю підтримуємо наукові думки вченого Дацій О. і вважаємо, що успішне функціонування економіки може бути досягнуте лише за умови наявності робочої сили з відповідним рівнем освіти та кваліфікації на кожному етапі розвитку виробництва [6, с.72 ]. Доцільно зазначити, що всі держслужбовці відділу мають відповідну вищу освіту, так як це є основною вимогою праці на державній службі. Ми можемо розглянути ранг, який має штат відділу та зобразимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ранг держслужбовців відділу за 2022рік, осіб

|        | Керівники | Спеціалісти |           |
|--------|-----------|-------------|-----------|
|        |           | Головний    | Провідний |
| Ранг 7 | 2         | 3           | -         |
| Ранг 8 | -         | -           | 1         |

Джерело: побудовано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та звітності відділу кадрів СОДА

Отже відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. N 306 [18] Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями, в складі відділу 6 чоловік відповідно із аналізу бачимо, що 7 ранг Категорії Б має начальник та його заступник, та 2 головних спеціаліста, відповідно інші 3 провідні 8 ранг, взагалі присвоєння рангів залежить від посади таблиця 2.3 та трудового стажу таблиця 2.7, що є цілком очевидним для нашого відділу.

Підтримка продуктивної робочої атмосфери є ще одним важливим аспектом управління розвитком персоналу в державній установі. Це включає створення сприятливих умов для працівників, забезпечення можливості професійного та особистого розвитку, а також забезпечення високого рівня мотивації через цікаві та важливі завдання. Задоволення працівників організації результатами їх професійного зростання є важливим регулятором мотивації праці. Якщо працівники сприймають зріст свого професійного рівня як позитивний результат своєї міжособистісної взаємодії з організацією, то це може призвести до підвищення їхньої працездатності та продуктивності. Щодо якісних показників розвитку персоналу потрібно здійснити аналіз задоволеністю умовами праці на державній службі. Розглянемо показники, що аналізують систему управління організації (найперше опитування персоналу організації), вони наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз системи управління персоналом

| Показник задоволеності роботою             | % задоволених працівників |
|--------------------------------------------|---------------------------|
| Задоволеність умовами роботи               | 79,0%                     |
| Задоволеність заробітною платнею           | 64,0%                     |
| Задоволеність графіком роботи              | 90,0%                     |
| Задоволеність стосунками з співробітниками | 85,0%                     |
| Задоволеність у різноманітності роботи     | 64,0%                     |
| Задоволеність методами управління          | 78,0%                     |
| Задоволеність змістом роботи               | 80,0%                     |
| Середній показник, %                       | 77,1%                     |

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

Результати аналізу свідчать про задоволеність умовами праці відділу досить висока – 77,1%, звісно на високому рівні графік роботи з 9-00 до 17-00, гарні стосунки в колективі -85%, так як він сформований роками, високий показник задоволеності методами управління 78,0% задоволеність змістом та умовами роботи, бо працюють відповідно посадовим інструкціям - 80,0% працівників, заробітна плата залишилась та не змінювалась останні 3 роки, але відповідно високої інфляції бажає бути кращою.

Поетапно переходимо до показників навчання персоналу, аналізуємо стан його розвитку в віддалі внутрішнього аудиту таблиця 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники навчання персоналу

| Види навчання                   | Роки |      |      | Відхилення 2022 р. від 2020 р. |
|---------------------------------|------|------|------|--------------------------------|
|                                 | 2020 | 2021 | 2022 |                                |
| Внутрішнє навчання              | 4    | 3    | 4    | +2                             |
| Навчання на семінарах в Україні | 2    | 4    | 6    | +4                             |
| Зарубіжне навчання              | -    | -    | -    | -                              |
| Стажування                      | 1    | 2    | 1    | -                              |
| Разом                           | 7    | 9    | 11   | +4                             |

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

Як бачимо з таблиці 2.12 у відділі внутрішнього аудиту пройшло навчання у 2022 році 4 держслужбовців, що на 2 особи більше ніж у 2020 р. Взагалі 2022 рік, незважаючи на повномасштабне вторгнення, адміністрація працювала а після де окупації Сумської області в березні місяці 2022 року адаптувалася і почала активно працювати. Навчання проводилось як всередині організації, були відвідані семінари «Угода про асоціацію між Україною та ЄС та реформи в Україні», «Natolin4Capacity Building», «Загальна адміністративна процедура», «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності», «Антикризове управління у публічній сфері», «Командоутворення та лідерство на публічній службі» стажування здійснили з питань цифрової грамотності. Зарубіжного розвитку нажалі в організації ще не було.

У даному контексті велике значення має мотиваційний рівень держслужбовців щодо підвищення своєї професійної кваліфікації, пов'язаної з

впровадженням цифрових технологій на службі та організаційно-управлінську діяльність. Ця потреба стає особливо актуальною зі зростанням темпів цього процесу. Також не менш важливим фактором є рівень доходів, який впливає на мотивацію персоналу. В рамках планування управління, ми провели експертне дослідження, опитавши керівників та спеціалістів в відділі, щоб визначити їхнє ставлення до саморозвитку персоналу та готовність вкладати свої кошти у власний інтелектуальний потенціал. Результати опитування викладено на рисунку

2.3.

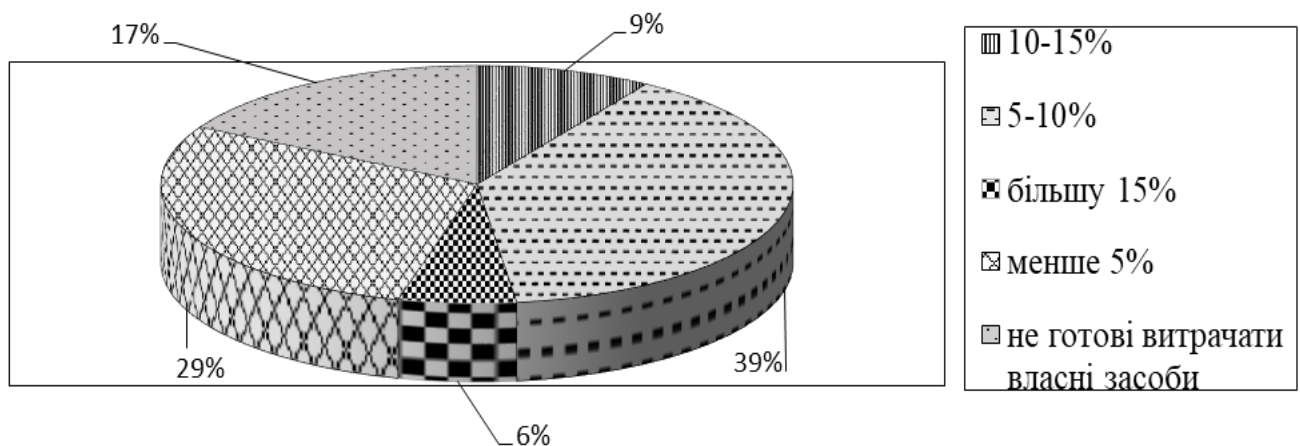


Рисунок 2.3 - Частка оплати праці, яку держслужбовці готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу відділу

Взагалі більшість респондентів висловили бажання інвестувати свої гроші у свій особистісний розвиток. Так як кожна людина планує свою кар'єру та майбутнє, враховуючи свої потреби, здібності та соціально-економічні умови в момент реалізації власних бажань. Очевидно, що людина бажає знати можливості професійного зростання та підвищення кваліфікації в організації, в якій працює. Якщо такі перспективи не існують, то мотивація працівника зменшується, і він може розглядати організацію як тимчасове місце для чекання на роботу з кращими перспективами.

Хоча обласна адміністрація та її діяльність формується відповідним законодавством а діяльність регламентується посадовими інструкціями існуючий стан процесу управління розвитком персоналу підкреслило необхідність вирішення проблемних напрямків таблиця 2.13.

Рекомендуємо, щоб управління розглянув ці напрямки та приділив необхідну увагу їх ліквідації найближчим часом. Управління розвитком персоналу в державній установі реалізується через співпрацю з керівництвом організації, вивчення потреб та очікувань працівників, використання передових методів та практик у сфері управління персоналом. Це сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та ефективності діяльності державної установи в цілому.

Таблиця 2.13 - Проблемні аспекти управління персоналом віддлу та запропоновані заходи щодо можливості їх вирішення.

| № | Проблема                                                                                                                        | Передбачувані заходи з вирішення проблем                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Основна увага приділяється кадровому адмініструванню, функція планування частині розвитку персоналу не виконуються повною мірою | Розширення переліку функцій відділу кадрів та розробка ним планів по розвитку персоналу щодо професійного навчання, оцінки та просування тощо.                                                                                                    |
| 2 | Неефективність системи адаптації через стандартність процедури для всіх категорій персоналу                                     | Розроблення ефективних програм адаптації для різних категорій персоналу                                                                                                                                                                           |
| 3 | Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку керівників структурних підрозділів та спеціалістів     | Розроблення планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку                                                                                                                                                                             |
| 4 | Відсутність системи планування трудової кар'єри робітників                                                                      | Розробка програми трудової кар'єри робітників (планомірне навчання, і переміщення від простого до складного виду праці, від нижчих до вищих ступенів професійної майстерності з урахуванням особистих інтересів працівника та потреб виробництва. |
| 5 | Відсутність програм з розвитку корпоративної культури                                                                           | Проведення заходів з розвитку корпоративної культури                                                                                                                                                                                              |

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу підсистеми управління персоналом відділу внутрішнього аудиту

Для успішного виконання завдань державних службовців необхідно мати не тільки соціально-професійні знання і навички, а й вміти комплексно і розсудливо вирішувати складні проблеми суспільного розвитку, приймати

оптимальні рішення і свідомо обирати. Дослідження вказують на те, що питання професійного розвитку персоналу стають дедалі більш важливими в кадровій політиці органів державної влади і потребують суттєвого оновлення відповідно до сучасних вимог до сфери публічної служби.

Одним із основних завдань реформування державного управління в Україні є модернізація системи державної служби згідно з найкращими світовими практиками та стандартами. Це передбачає створення кадрових служб, які б не тільки здійснювали керівництво організацією, але й мали доступ до банку даних про психологічні типи працівників. Також необхідно розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить постійне оновлення професійних знань, вмінь та навичок державних службовців.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ВІДДІЛУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

#### 3.1 Модель управління розвитку персоналу відповідно сучасних тенденцій

Попередні проведені дослідження в розділі аналізу стану розвитку персоналу в відділі внутрішнього аудиту дали підстави для пропозицій та вирішенні проблемних аспектів щодо розвитку персоналу в державних службовців. Пропозиції можуть бути як персональні так і для всього відділу, виходячи з невеликої чисельності штату. Ситуація, яка сьогодні склалась в досліджуваній установі, не дозволяє комплексно підійти до найважливішого процесу в системі управління персоналом – його оцінці. Державні норми та стандарти, які регламентують процес оцінки, є однобічними (суб'єктивними) та формальними за своїм змістом, вони недостатньо враховують ефективність та результати діяльності персоналу, його особистісні характеристики та професійно-освітню траєкторію; рівень особистого прогресу розвитку та його ролі в колективі.

Всі пропозицію будуть регламентуватися специфікою діяльності адміністрації відповідно до Закону України «Про державну службу» [13] який є важливим кроком у трансформаційних змінах. Його головна мета - упорядкування суспільних відносин у сфері адміністративно-публічної діяльності відповідно до найкращих світових практик і стандартів. Закон спрямований на створення демократичної, правової та соціальної держави, підтримування розвитку громадянського суспільства та контроль за діяльністю органів публічної влади. Процес управління розвитком персоналу в системі державної служби включає базові рекомендації згруповані на рисунку 3.1 яка

включає управлінські відносини, саму кар'єру державного службовця, існуючий статус та види кадрових служб, важливість етики поведінки державного службовця, методику оцінювання та корегування персоналу державної служби, його стимулювання.

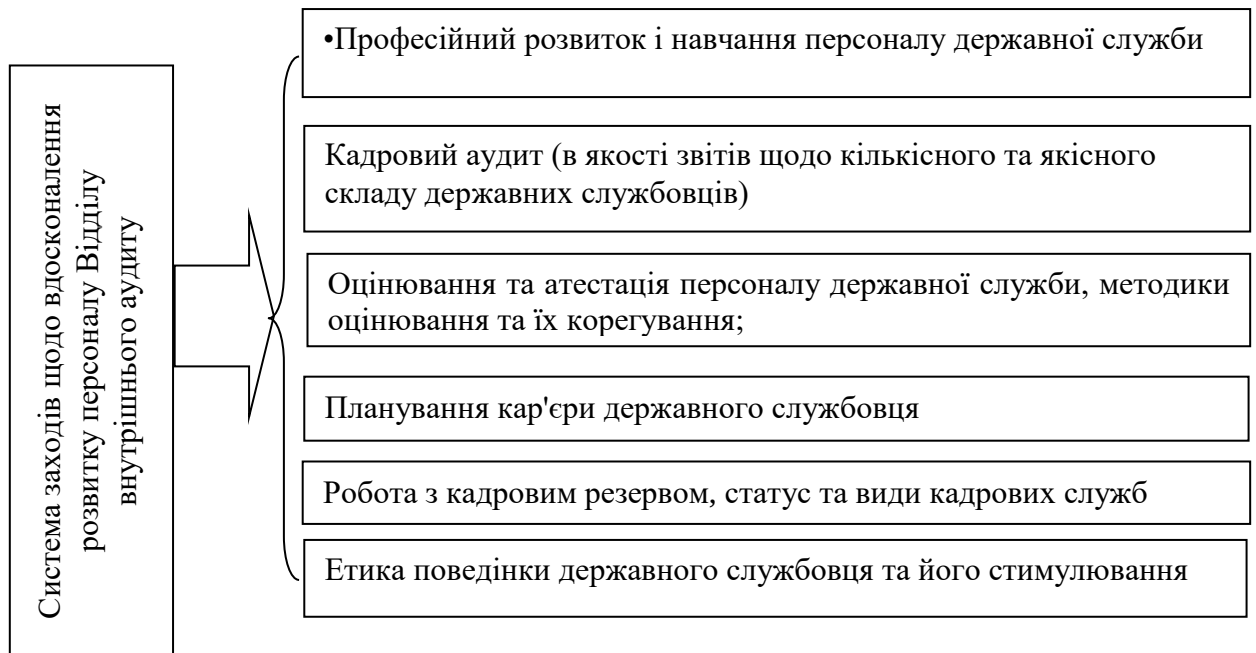


Рисунок 3.1 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу відділу внутрішнього аудиту

Джерело: складено автором базуючись на законодавчих документах [14, 15, 17]

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році суттєво вплинуло на організацію системи державної служби та управління персоналом. Воєнний стан передбачає встановлення особливих правил і обмежень для функціонування державних інституцій та персоналу. Відповідно до Указу Президента України про введення воєнного стану, організація системи державної служби піддається модифікації з метою забезпечення ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень. Умови воєнного стану можуть передбачати зміну робочого графіку, введення черговості та розподілу обов'язків між працівниками. Деякі службові обов'язки можуть бути тимчасово призначені іншим працівникам для забезпечення безперебійного функціонування інституцій. Управління персоналом також відчуває вплив

воєнного стану. Вона повинна забезпечити максимально комфортні умови праці для персоналу, зберігаючи при цьому високу готовність до дій в умовах конфлікту. Надання необхідних навчальних програм та тренінгів, підвищення морального духу співробітників, організація системи підтримки - це лише деякі заходи, які можуть бути вжиті для ефективного управління персоналом під час воєнного стану.

Відповідно до вимог воєнного стану, були внесені зміни до процедури призначення на державну службу та звільнення з неї, організації проходження державної служби, механізму надання відпусток та соціальних гарантій державним службовцям. В таблиці 3.1 доцільно розглянути основні нормативні документи, виходячи із яких можливо бути зробити відповідні пропозиції.

Таблиця 3.1 - Основні нормативні документи управління розвитком персоналу державних службовців

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 29 липня 2022 р. № 846                                                                                                 |
| 2 | Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2023 року № 492 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”                                                  |
| 3 | Наказ НАДС від 24.10.2023 №172-23 "Про затвердження результатів конкурсу "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" у 2023 році" |
| 4 | Наказ НАДС від 15.12.2022 №133-22 "Про затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації"                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5 | Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» HRMIS                                                                                                                                                           |

Джерело: сформовано автором [14- 19]

В даних законодавчих актах, постановах та рекомендаціях чітко визначені вимоги до професійних компетентностей кандидатів на зайняття посади, атестації, вимоги до проходження стажування та кваліфікації які враховуються при проведенні конкурсу на зайняття посад у державних органах включають вимоги до: кваліфікації; компетентності; професійних знань. Для державних

службовців створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом проведення постійного професійного навчання.

Фінансові аспекти підвищення кваліфікації відображено в Постанові КМУ від 06.05.2021 «Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Дані аспекти стосуються державного замовлення на підвищення кваліфікації, процедури погодження з НАДС, а також процедури подання і врахування пропозицій щодо підвищення кваліфікації. Кадровий аудит щодо кількісного та якісного складу державних службовців здійснюється службою управління персоналом, структурним підрозділом або спеціалістом з питань персоналу державного органу, згідно з Наказом НАДС від 10.03.2021р. № 45-21 «Про затвердження форми звітності "Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців" та Інструкції щодо її заповнення» [14 - 17]

Національне агенство україни з питань державної служби Портал управління знаннями <https://pdp.nacs.gov.ua/> НАДС [19] є ключовим та найважливішою складовою системи управління державною службою, оскільки інституційна місія полягає в забезпеченні розвитку професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, яка відповідає принципам належного врядування, стандартам та кращим практикам держав-членів ЄС та країн. Організації економічного співробітництва та розвитку, ОЕСР продовжує займатися проблемами, пов'язаними з економічним розвитком та управлінням державною службою, шляхом проведення аналізу, досліджень та розробки рекомендацій. Це допомагає країнам-членам впроваджувати політики та програми, які сприяють сталому розвитку та ефективному управлінню державними органами. ОЕСР є важливим форумом, де країни-члени обмінюються досвідом і найкращими практиками, сприяють зміцненню взаємного співробітництва та спільним рішенням проблем і забезпечення формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також здійснення керівних функцій у питаннях управління персоналом у державних органах. Окрім того, воно також бере участь у формуванні державної політики

в сфері служби в органах місцевого самоврядування. Це сприяє розвитку довіри, взаєморозуміння та підвищенню ефективності діяльності країн-членів та зміцненню їх позицій у світовій економіці. Тому доцільно запропонувати набір на курси підвищення кваліфікації держслужбовців за новими програмами у 2024 році сформованими у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Курси підвищення кваліфікації держслужбовців відділу внутрішнього аудиту

| Термін                                                                                                  | Програма                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (обсягом - 30 годин (1 кредит) 23-31 січня 2024 року та 15 годин 23-27 січня 2024 року (0,5 кредиту);   | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Комунікації та взаємодія»                                               |
| (обсягом - 30 годин (1 кредит) 23- 31 січня 2024 року та 15 годин 23-27 лютого 2024 року (0,5 кредиту); | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Інформаційна безпека»                                                   |
| 30 березня - 02 квітня 2024 року (обсягом - 15 годин, 0,5 кредиту);                                     | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Лідерство»                                                              |
| (1 кредит) 23 березня - 01 квітня 2024 року та 15 годин 23-27 березня 2024 року (0,5 кредиту);          | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Запобігання корупції та забезпечення доброчинності» (обсягом - 30 годин |
| 23-27 квітня 2024 року (0,5 кредиту); (обсягом - 15 годин, 0,5 кредиту);                                | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Стратегічне управління та планування»                                   |
| 23-27 квітня 2024 року (0,5 кредиту); (обсягом - 60 годин, 2 кредити);                                  | Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації «Управління публічними фінансами»                              |
| (обсягом - 15 годин 13-17 квітня 2024 року (0,5 кредиту);                                               | Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Управління змінами»                                                     |

Джерело: [19]

Так як відповідно норм Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців категорій "Б", "В" (не рідше одного разу на три роки) та основні Компетентності які потрібно вдосконалити для державних службовців це впровадження змін, знання законодавства, командна робота та взаємодія, професійні знання, сприйняття змін та цифрова грамотність. Мета програми на рисунку 3.2 полягає у підвищенні рівня професійних компетентностей державних службовців шляхом формування знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання завдань професійної діяльності на державній службі.

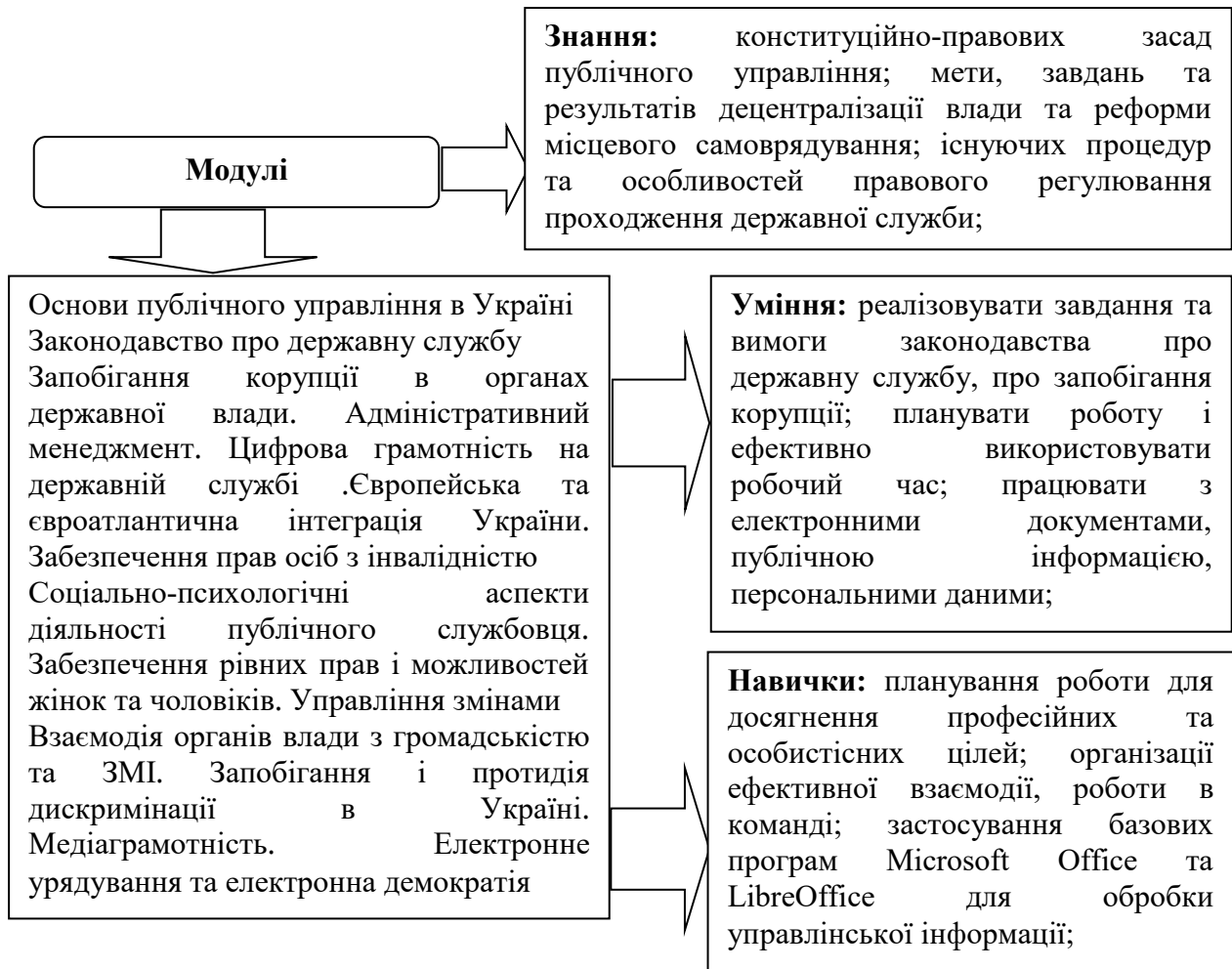


Рисунок 3.2 - Структура програми професійного розвитку персоналу відділу внутрішнього аудиту на 2024 рік

Джерело: [19]

За процедурою спочатку йде реєстрація для навчання держслужбовців тобто потрібно подати заявку розміщеної на порталі управління знаннями (у своєму особистому кабінеті який активується після реєстрації). На електронну скриньку після завершення реєстрації на Порталі буде надіслано посилання на реєстраційну google-форму, яку необхідно заповнити, це все за тиждень до початку навчання.

Епоха діджиталізації відкрила нам можливість отримувати нові знання абсолютно безкоштовно, не виходячи з дому або офісу. Вам потрібно лише ввести словосполучення "безкоштовні курси" у пошуковик, обрати бажану тематику, прослухати лекції та пройти тестування. Доцільно запропонувати

онлайн-сервіси для навчання у рамках самоосвіти як елементу розвитку держслужбовців представлених на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Онлайн-сервіси для навчання у рамках самоосвіти

Джерело: сформовано автором відповідно до [ 9-10, 14-19 ]

Доцільно включити всеукраїнський проект Eng4PublicService для безоплатного вивчення державними службовцями англійської мови який стартує з 2024 року на платформі онлайн школи EF English Live. Сам проект проходить за підтримки НАДС та співпрацює з освітньою організацією EF Language Learning Solutions основна мета сприятиме посиленню мовної спроможності державних службовців.

Новий онлайн-курс «Загальна адміністративна процедура» організовано з метою поради посадовим особам та державним службовцям які працюють в органах місцевого самоврядування зорієнтуватися в нових правилах, процедурах, вчасно підготуватися до вступу в дію у грудні 2023 року Закону «Про адміністративну процедуру», який розроблений за стандартами ЄС, і включає загальні правила загальної взаємодії держави громадян та бізнесу.

Професійне навчання державних службовців фінансується з державного бюджету та інших джерел, які не заборонені законодавством. Це здійснюється через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в галузі публічного управління та адміністрування. Процес навчання відбувається відповідно до встановленого законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях, незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, включаючи навчання за кордоном. На строк професійного навчання державного службовця зберігаються його посада та заробітна плата. Необхідність проведення професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу на основі результатів оцінювання службової діяльності. Тому державні службовці через підготовку, підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіту можуть реалізовувати своє право на професійне навчання.

Для керівника та заступника відділу внутрішнього аудиту доцільно запропонувати наступні заходи але вони будуть за власний рахунок, але кошти будуть повернуті за рахунок преміювання скомпонованих в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 –Заходи для підвищення кваліфікації керівництва відділу

| Термін                  | Захід                                                                                     | Вартість |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 12-13 січня 2024 року   | Освітній захід: «Аудиторський звіт: огляд практики застосування МСА та вимог регуляторів» | 1200гр   |
| 12-18 березня 2024 року | Освітній захід: «Що повинен знати аудитор про ризики перевірки державного підприємства»   | 980 гр   |

Джерело: [28]

Ці заходи допоможуть керівництву в процесі формування аудиторської думки необхідно враховувати результати виконаних процедур з отримання аудиторських доказів. Це означає, що має бути здійснений достатній обсяг робіт зі збору достовірної та адекватної інформації. Можливі модифікації аудиторської думки пов'язані зі знайденими аудиторськими неузгодженостями або недоліками. Наприклад, якщо було виявлено істотні помилки або неузгодженості в облікових записах, аудитор може внести зауваження, що

призведуть до модифікації аудиторської думки. У разі потреби можуть бути включені пояснювальні параграфи або параграфи з інших питань до аудиторського звіту. Це може бути необхідно, якщо аудитор вважає, що інформація потребує додаткового пояснення або якщо є потреба відзначити будь-які інші питання, що можуть бути важливими для користувачів звіту. Результати розгляду ключових питань аудиту також повинні бути описані. Ключові питання - це ті, що вважаються найважливішими і значущими для проведення аудиту. Опис результатів їх розгляду має надати зрозумілу інформацію про те, як аудитор вирішував ці питання, які варіанти були розглянуті та які висновки були зроблені. Опис цих результатів забезпечує більш повну інформацію для користувачів звіту.

### **3.2 Пропозиції щодо удосконалення наявної системи атестації персоналу Відділ внутрішнього аудиту Сумської обласної державної адміністрації**

У сьогоdnішній ситуації в досліджуваній установі не можна адекватно оцінити найважливіший процес управління персоналом через недостатність державних норм та стандартів, які є суб'єктивними та формальними. Вони не враховують ефективність та результати роботи персоналу, його особистісні якості та професійну траєкторію, а також роль та рівень розвитку кожної особи у колективі. З метою поліпшення існуючої ситуації ефективним вважається можливість використання кваліметричного підходу до регулярної якісної оцінки працівників (атестації працівників). Цей підхід передбачає пріоритет використання якісних засобів оцінки за наступними головними елементами.

Кваліметричний підхід до розвитку персоналу державних службовців є методологією, яка використовується для оцінки та розвитку професійних навичок та компетенцій державних службовців. Цей підхід базується на використанні кваліметричних інструментів, які допомагають визначити рівень знань і вмінь службовців і задати процес їх подальшого навчання та розвитку.

Основні кроки кваліметричного підходу до розвитку персоналу державних службовців включають: аналіз компетенцій тобто необхідно провести аналіз компетенцій, щоб визначити, які навички та знання необхідні для ефективної роботи в державній службі. Наступним кроком є розробка кваліметричних інструментів, таких як описи робочих місць, матриці компетенцій або список кваліфікаційних вимог. За допомогою кваліметричних інструментів проводиться оцінка компетенцій державних службовців. Це може включати перевірку знань, вмінь і характеристик. На основі результатів оцінки стає можливою ідентифікація потреб у розвитку для кожного державного службовця. Це можуть бути недостатні знання чи вміння, які необхідно покращити. Потім розробляються освітні програми, спрямовані на розвиток конкретних компетенцій. Ці програми можуть включати тренінги, семінари, курси, менторство та інші методи навчання. Після завершення освітніх програм проводиться оцінка результатів. Це допомагає визначити, наскільки ефективними були програми розвитку та виконані комуналістики.

Застосування кваліметричного підходу до розвитку персоналу державних службовців може покращити професійний рівень та ефективність роботи цих службовців, сприяючи ефективному функціонуванню відділу внутрішнього аудиту.

1. *Перший етап це здійснення оцінки ділових і професійних якостей держслужбовців у кваліметричному вимірі.* Перший крок у створенні кваліметричної періодичної оцінки персоналу під час його атестації - це чітка структурізація параметрів оцінки. Один з умов взаємозв'язку періодичної оцінки персоналу із систематичною оцінкою праці підтримує, що оцінка професійних та робочих навичок співробітників має бути належним чином структурована.

Assessment of business qualities (оцінка ділових якостей) (ABQ) повинна бути представлена середніми відносними показниками qualities labor results (результатів праці) (QLR), labor intensity (інтенсивності праці) (QLI) economy of

material, energy and time resources (економії матеріальних, енергетичних та часових ресурсів) (QETR).

Тому показник ділових якостей Assessment of business qualities (ABQ) буде реальним відображенням внеску кожного держслужбовця відділу у виробничу діяльність колективу, доцільно буде представити виразом:

$$ABQ = (QLR, QLI, QETR) \quad (3.1)$$

Тому assessment of professional qualities (оцінку професійних якостей) держслужбовців відділу або рівня його кваліфікації (APQ) повинна базуватися на середніх відносних показниках складності виконаних робіт. Це означає, що показник професійних якостей відображає рівень кваліфікації працівника на основі складності фактично виконаних робіт і може бути представлений у вигляді функції:

$$ABQ = APQ \quad (3.2)$$

Для визначення оцінки працівника, рекомендується зосередитися виключно на його ділових і професійних якостях. Для цього можна використовувати середні показники результатів праці, інтенсивності виконання робіт, економії матеріальних ресурсів і складності робіт, здійснених протягом певного періоду.

Оскільки вже існують готові оцінні аркуші працівників з усіма даними за кожен місяць, отримання атестаційної оцінки attestation assessment (AA) не викликає ніяких труднощів. Рахуючи, що міжатестаційний період у відділі внутрішнього аудиту складає 4 роки, на протязі всіх цих чотирьох років в установі існував механізм мотивації, який базується на систематичній кваліметричній оцінці результатів і витрат праці. В попередньому розділі таблиці протягом чотирьох років показники праці одного із держслужбовців, дамо йому вимір А, виглядають так, як це представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Орієнтовна модель показників праці держслужбовця А  
(дворічний період перед атестацією)

| APQ                                        | ABQ |      | APQ  | ABQ |  |      | APQ | ABQ  |      |               | Місяці року           | Вид оцінки      |
|--------------------------------------------|-----|------|------|-----|--|------|-----|------|------|---------------|-----------------------|-----------------|
|                                            |     |      |      |     |  |      |     |      |      |               |                       |                 |
| 0,71                                       | 1,0 | 1,05 | 1,0  |     |  | 0,58 | 1,0 | 1,0  | 0,85 | I             | Протягом першого року | Показники праці |
| 0,73                                       | 1,0 | 1,1  | 1,0  |     |  | 0,55 | 1,0 | 1,0  | 0,8  | II            |                       |                 |
| 0,74                                       | 1,0 | 1,0  | 1,0  |     |  | 0,60 | 1,0 | 1,1  | 0,95 | III           |                       |                 |
| 0,75                                       | 1,0 | 0,95 | 0,90 |     |  | 0,60 | 1,0 | 1,05 | 1,0  | IV            |                       |                 |
| 0,80                                       | 1,0 | 1,0  | 1,0  |     |  | 0,61 | 1,0 | 1,0  | 1,0  | V             |                       |                 |
| 0,81                                       | 1,0 | 1,0  | 1,0  |     |  | 0,63 | 1,0 | 1,2  | 1,0  | VI            |                       |                 |
| 0,76                                       | 1,0 | 1,02 | 0,98 |     |  | 0,60 | 1,0 | 1,06 | 0,93 | За 1 піврічча |                       |                 |
| 0,82                                       | 1,0 | 1,1  | 1,0  |     |  | 0,64 | 1,0 | 1,0  | 1,0  | VII           |                       |                 |
| 0,82                                       | 1,0 | 1,1  | 1,0  |     |  | 0,64 | 1,0 | 0,95 | 1,0  | VIII          |                       |                 |
| 0,83                                       | 1,0 | 1,05 | 1,0  |     |  | 0,66 | 1,0 | 1,1  | 1,0  | IX            |                       |                 |
| 0,86                                       | 1,0 | 1,03 | 1,0  |     |  | 0,70 | 1,0 | 1,1  | 0,95 | X             |                       |                 |
| 0,86                                       | 1,0 | 1,08 | 1,0  |     |  | 0,72 | 1,0 | 1,05 | 1,0  | XI            |                       |                 |
| 0,86                                       | 1,0 | 1,08 | 1,0  |     |  | 0,72 | 1,0 | 1,02 | 1,0  | XII           |                       |                 |
| 0,84                                       | 1,0 | 1,07 | 1,0  |     |  | 0,69 | 1,0 | 1,04 | 0,99 | За рік        | Протягом другого року | середня         |
| 0,80                                       | 1,0 | 1,04 | 0,99 |     |  | 0,64 | 1,0 | 1,05 | 0,96 | За 1-й рік    |                       |                 |
| 0,72                                       | 1,0 | 1,04 | 0,97 |     |  |      |     |      |      | За 2 роки     |                       |                 |
| ABQ = (0,97+1,04+1,00) :3 =1,00 APQ = 0,72 |     |      |      |     |  |      |     |      |      |               |                       |                 |

Джерело: адаптовано за Burns [25]

Таким чином результати отримані та сформовані в таблиці 3.2, свідчать, що співробітник А, який працював у відділі внутрішнього аудиту протягом двох років з 2020 по 2022, поступово покращував свої результати, заощаджуючи ресурси. Поліпшення результатів досяглося завдяки значному підвищенню його кваліфікації, що наглядно відбивається у зростанні показника складності виконуваних робіт показник ділових якостей Assessment of business qualities (ABQ) кожні півріччя. Формуючи відповідні показники: 0,60; 0,69;

0,76; 0,84. Як результат з висновку атестаційної комісії Сумської ВА може бути пов'язаний з формулюванням «перспективний держслужбовець».

Збільшилася інтенсивність праці у співробітника, що в значній мірі пов'язано з його професійними навичками. Таким чином, ефективність праці цього працівника буде повністю відображена в його атестаційній оцінці, яка базується на кваліметричних вимірах. У цих вимірах одиниця виступає як загальноприйнятий критерій ефективності, такий як норми або стандарти.

$$(AA) = ABQ + APQ = (1,0 + 0,72) : 2 \quad (3.3)$$

2. *Другий етап це здійснення оцінки особистісних якостей держслужбовців у кваліметричному вимірі.* Тут доцільно представити qualities of employees ( QE) обистісні якості працівників як сукупність моральних moral (QM ), фізичних physical (QRH) якостей та abilities for controlled activity здібностей до керованої діяльності (ACA). Всю оцінку особистісних якостей держслужбовця доцільно представити наступним виразом:

$$QE = ( QM, QRH, ACA ) \quad (3.4)$$

де QM – відношення до праці, людська надійність, свідомість, ввічливість, доброта;

QRH – вага працівника, артеріальний тиск, загальна витривалість, фізична працездатність;

ACA – здібності працівника до керованої діяльності.

Для даного формату ми використовували методичні підходи та розробки психологів з рекомендаціями зі стандартизованих ділових характеристик, які застосовуються в різних системах періодичної оцінки якості персоналу при атестації, ми визначили п'ять інтегрованих факторів. Враховуючи, що велика кількість оцінювальних показників є неефективною, як з точки зору витраченого часу на цей процес, так і через розмивання рівнів певних критеріїв

оцінки, ми зосередилися на цих п'яти факторах. Блок інтегрованих факторів, які найефективніше враховуються під час оцінки, включає наступні аспекти: відношення до праці, комунікативність, стресостійкість, фізичний стан та керованість.

Даний кваліметричний підхід до формування моральних якостей притаманних держслужбовцям відповідно таблиці 1.1 розділу 1, передбачає насамперед виявлення вагомості кожного фактору. Це здійснюється шляхом експертної оцінки попарного порівняння факторів за допомогою бальної шкали, яка має межі від нуля до одиниці. Другим кроком є встановлення критерію, що характеризує норму або стандарт. Цей критерій дорівнює одиниці, тоді як значимість інших критеріїв є меншою за одиницю. Шкала значимості критеріїв будується таким чином, що значення поступово зменшуються.

Процедура оцінки особистих якостей працівників залежить від участі експертів, які мають знати атестуємого щонайменше протягом одного року. Оптимальна кількість експертів складає 7 осіб, включаючи керівника колег з одного відділу внутрішнього аудиту, а також відповідних службовців Сумської ОВА з відділу кадрів, бухгалтерії з якими співробітник, якого атестують, має контакт. Тому структуру орієнтовного експертного листа для держслужбовців відділу аудиту сформуємо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Модель листа оцінки особистих якостей працівника

| Особиста якість                       | Рівень значущості | Рівень розвиненості |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Відношення до праці                   | 1 2 3 4 5         | 1 2 3 4 5           |
| Вміння будувати ефективні комунікації | 1 2 3 4 5         | 1 2 3 4 5           |
| Стресостійкість                       | 1 2 3 4 5         | 1 2 3 4 5           |
| Фізичний стан                         | 1 2 3 4 5         | 1 2 3 4 5           |
| Керованість                           | 1 2 3 4 5         | 1 2 3 4 5           |

Джерело: власні розрахунки

Оцінка особистісних якостей держслужбовців QE, разом з оцінкою їх здібностей до керованої діяльності (АСА), є однією з складових експертної

оцінки персоналу. Оцінка особистісних якостей працівників при атестації (QE) у кваліметричному вимірі визначається як середнє арифметичне значення.

$$QE = (QM + QPH + ACA) / 3 \quad (3.5)$$

З огляду на наведене вище, рекомендується використовувати комплексну структуровану оцінку ділових, професійних і особистісних якостей держслужбовців відділу внутрішнього аудиту, яка буде складатися, як мінімум, з трьох блоків.

$$QE = (ABQ + QR + PQ) / 3 \quad (3.6)$$

Кожен блок є важливим для процесу атестації, який має на меті поліпшити використання персоналу на підприємстві та ефективність впровадження заходів в межах його управління.

Розроблений підхід до оцінки дозволить досягти об'єктивності і комплексності в її здійсненні, а також стане показником, за допомогою якого можна буде вирішувати різні завдання системи управління розвитком персоналом, тобто за його допомогою можна буде формувати кадровий резерв, підвищувати ефективність діяльності персоналу, обґрунтовувати необхідність розвитку персоналу, впроваджувати мотиваційні механізми та збільшувати людський капітал відділу внутрішнього аудиту і взагалі для всієї структури Сумської обласної державної адміністрації.

### **3.3 Впровадження моделі управління розвитком персоналу в системі відділу внутрішнього аудиту відповідно до HRMIS**

Отже так як досліджувана організація є органом державної служби то пропозиції відповідно до теми повинні відповідати специфіки діяльності. Отже відповідно до Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки, наголошено, що реформи також значною мірою залежать від якості

управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинно забезпечувати сучасні, ефективні та дієві служби управління розвитком персоналу. Для ефективного виконання покладених на службу управління персоналом завдань необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Відповідно до забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, забезпечення контролю зайнятості на державній службі, а також – сприяння прозорості витрат на розвиток персоналу за підтримки Світового банку, Національним агентством України з питань державної служби розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та план заходів щодо її реалізації, яку було схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 844-р. Основні задачі які ставляться для всіх держслужбовців відповідно новій стратегії це узагальнити інформацію про людські ресурси; підвищити продуктивність робочого процесу за рахунок швидкої обробки даних, поліпшити робоче середовище, зменшити рівень дублювання робіт і автоматизації процедур; поліпшити процес прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи; забезпечити електронний обмін інформацією між державними органами; удосконалити робочі процеси і процедури; підвищити мотивацію та продуктивність; покращити показники результативності та ефективності діяльності державних органів.

HRMIS – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується і використовується для функціонування централізованої бази даних держслужбовців, інших працівників державних органів, а також для автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з управління персоналом. Розробка та впровадження здійснюється в рамках Гранту Світового банку №TF0A5324 від 26 червня 2017

року щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС в рамках програми з реформування держуправління та державних фінансів (EURoPAF).

Протягом 2018 року НАДС було забезпечено розробку функціональних та інституційних вимог до системи та її архітектури, розроблено технічну та тендерну документацію, а також – проведено тендерну процедуру та обрано переможця на закупівлю програмного забезпечення інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS).

Фактично, НАДС розпочала процес автоматизації системи управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. На сьогоднішній день було розроблено і введено в експлуатацію три модулі інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS: модуль "Департамент інформаційних технологій та ресурсного забезпечення", модуль "Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі" і модуль "Департамент фінансів та бухгалтерського обліку". Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади були підключені до інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі (HRMIS).

Впровадження в державних органах триватиме ще близько двох років і охопить понад 50 державних установ. Ці органи зможуть працювати в єдиній ІТ-системі, яка об'єднає інформацію про структуру та штат, посади державної служби, особові справи посадовців, оплату праці, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність та навчання. З метою підвищення ефективності та прозорості державної служби, а також автоматизації процесів управління кадрами в державних органах засновано і введено в експлуатацію три модулі інформаційної системи управління кадрами на державній службі HRMIS, розроблені та впроваджені Національним агентством з розвитку державної служби (НАДС) на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Модулі інформаційної системи розробляються поетапно. Сьогодні в системі державної служби України впроваджуються наступні модулі: модуль

внутрішнього переведення державних службовців та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад; модуль визначення фонду оплати праці та підготовки фінансової аналітики; модуль ведення особових справ державних службовців (кар'єра, оцінка результатів службової діяльності, компетентність, професійне навчання тощо); модуль пошуку та підбору кадрів у системі державних органів.

Аналізуючи прийняті стратегічні документи з реформування державного управління та стан їх виконання, можна зробити висновок, що в Україні впровадження інноваційних технологій у сферу державного управління та створення системи електронного управління персоналом на державній службі є першочерговими завданнями в процесі реформування. Інформаційна система управління розвитком персоналу державних органів визначається як один із інструментів розвитку інформаційного суспільства. Її впровадження сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Враховуючи складну організацію системи управління персоналом на державній службі, що включає організаційну структуру, систему роботи з персоналом, нормативно-правове регулювання, інформаційно-методичне забезпечення та методи управління персоналом, можна описати цю систему як комплексну. З урахуванням цих факторів можна розробити модель управління розвитком персоналу відділу внутрішнього аудиту, що ґрунтується на наукових теоріях, концепціях, поглядах та наукових школах, які є основою для практичної організації управління персоналом на державній службі.

Підґрунтям для побудови моделі на рисунку 3.5 стали такі результати досліджень: концептуальні основи формування поняття «управління розвитком персоналу» та його еволюція на сучасному етапі; управління персоналом та його розвитком в системі державної служби як науково-теоретична проблема; виокремлення характеристик системи державної служби та складові управління персоналом; визначення особливостей організації системи управління

державною службою та управління розвитком персоналу в умовах реформ; аналіз нормативно-правового регулювання процедур управління персоналом в системі державної служби України; встановлення особливостей управління персоналом в системі державної служби в умовах пандемії COVID-19 та військового стану; дослідження методів управління персоналом в системі державної служби.

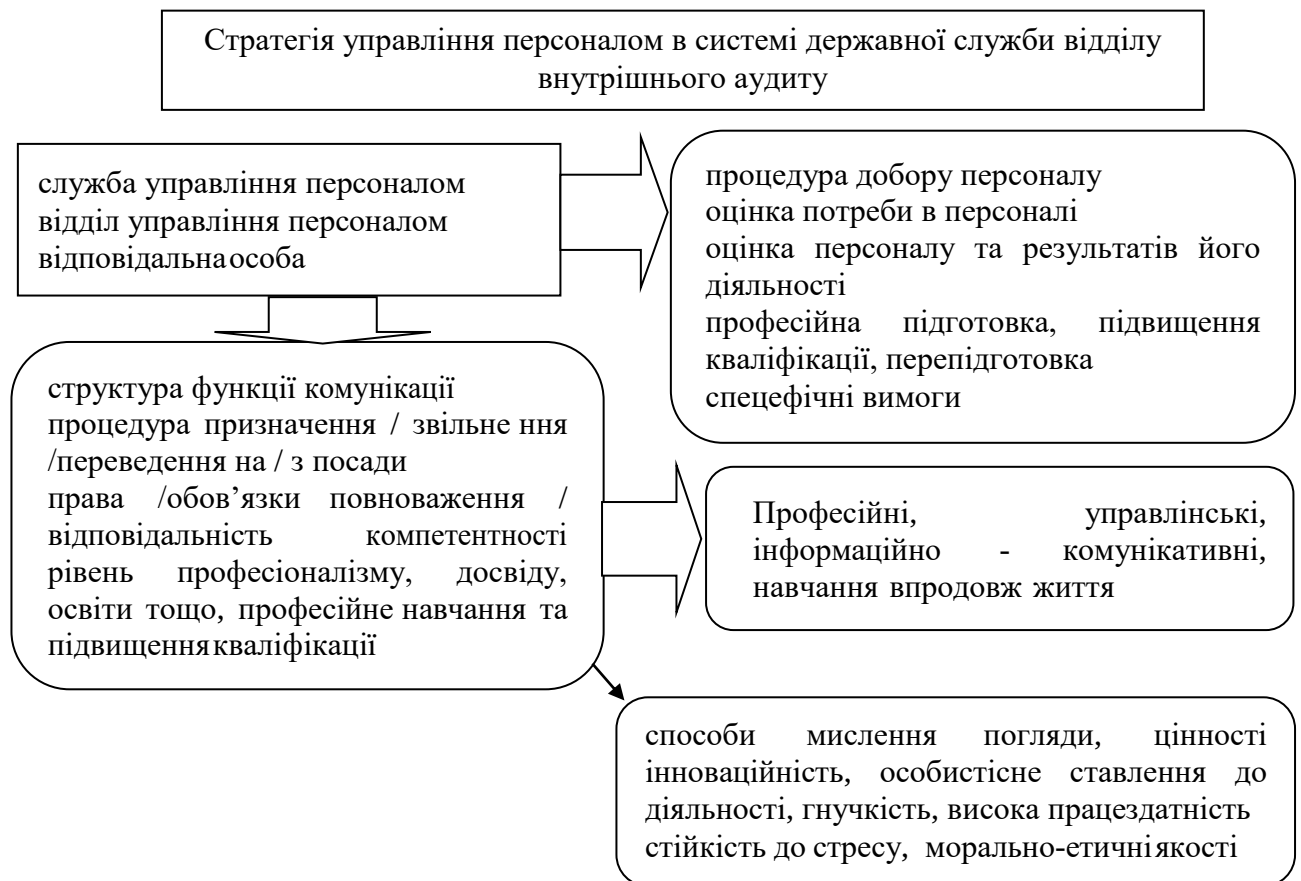


Рисунок 3.5 –Модель управління розвитком персоналу відповідно до системи HRMIS

Джерело: сформовано автором

Станом на лютий 2022 року у систему HRMIS внесені дані щодо 21 836 працівників, підключено 86 державних органів, функціонують підсистеми «Штат і персонал», «Зарплата та табель», «Кабінет самообслуговування», «Публічний портал». Кожен зареєстрований користувач має особистий кабінет, де зібрана уся інформація щодо діяльності на державній службі, можна

переглянути відомості по заробітній платі, кількість днів на відпустку, а також оформити заяви та замовити довідки. Відбувається поступовий відхід від написання працівниками заяв, наприклад, на відпустку, власноруч [9-16].

Основою моделі є державна політика управління розвитком персоналу в системі державної служби, на підставі якої формується нормативно-правове регулювання управлінням розвитком персоналом в системі державної служби, що передбачає визначення структури/функцій відповідних підрозділів або спеціально призначених відповідальних та безпосередніх керівників державних службовців, комунікацій, процедури призначення/звільнення/переведення на/з посади, прав/обов'язків відповідних підрозділів управління персоналом та безпосередніх керівників державних службовців, відповідно і повноважень/відповідальності, компетентностей, рівня професіоналізму, досвіду, освіти тощо, професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Нормативно-правове регулювання є основою для формування управлінсько-адміністративного регулювання та компетентнісної складової. Управлінсько-адміністративне регулювання передбачає два основних елементи: тип підрозділу управління персоналом; функції та повноваження як підрозділу управління персоналом, так і керівників всіх рівнів. Причому, другий елемент є похідним від першого. Нормативно-правові акти регулюють структурні можливості в аспекті управління розвитком персоналу в залежності від штатного розкладу: служба управління персоналом; відділ управління персоналом; відповідальна особа за кадрову роботу.

Структурний підрозділ (відповідальна особа) зорієнтовані на виконання певних функцій: забезпечення процедури добору персоналу; оцінки потреби в персоналі; оцінки персоналу та результатів його діяльності; відповідності та дотримання спеціальних вимог; професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовка; управління кар'єрою. Всі ці функції пов'язані з компетентнісною складовою в контексті знань, умінь, навичок особи, зокрема: професійні; управлінські; інформаційно-комунікативні; навчання впродовж життя. Всі перелічені складові (управлінсько- адміністративне регулювання та

компетентісна складова в аспекті знань, умінь та навичок) відносяться до регульованого блоку моделі, тобто до тих, які можуть бути унормовані нормативно-правовими актами. Втім, залишається нерегульована складова, яка є найбільш складною в процесі управління розвитком персоналу в системі державної служби – це особистісні якості (способи мислення, погляди, цінності, інноваційність, особистісне ставлення до діяльності, гнучкість, висока працездатність, стійкість до стресу, морально-етичні якості та інші якості). Ця складова не може регулюватись нормативно-правовими актами і є найбільш невизначеною і проблемною для системи управління персоналом державної служби. Процедура вимірювання особистісних якостей не сформована ні для мирного часу діяльності державних службовців, ні для ситуації воєнного часу, коли саме ця складова стає домінуючою при виконанні завдань державного службовця.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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.

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.

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. Розглянуто питання щодо оцінки ефективності системи розвитку персоналу, наведено найважливіші показники оцінки, описано елементи системи оцінки, а також було визначено основні параметри оцінки ефективності системи управління персоналом за функціями управління.

Аналіз результатів проведеної в установі атестації персоналу дозволив визначити достатньо високий рівень ефективності роботи співробітників. Спостерігається 100% проходження атестаційних процедур з повною відповідністю персоналу посадам, які вони обіймають. В результаті атестації майже чверть осіб отримали додаткові рекомендації, зокрема, були внесені до кадрового резерву, направлені на стажування на більш високій посаді та направленні на підвищення кваліфікації. Результати щорічної оцінки, підтверджують високий рівень кваліфікації співробітників, весь персонал в

поточному році отримав оцінки високі та добрі. Динаміка змін щорічних оцінок співробітників апарату є також позитивною

Ключовим інструментом в забезпеченні системи управління персоналом відділу внутрішнього аудиту виступає оцінка персоналу. Наявна в установі система оцінки персоналу включає два основних блоки: атестацію – яка проводиться у відповідності до встановлених норм, раз на 4 роки та щорічна оцінка персоналу. Атестація персоналу в установі включає три етапи проведення: підготовчий, безпосереднє проведення процедури атестації та прийняття рішення за його результатами. При її проведенні враховується суб'єктивний підхід оцінювання особистих та професійних здобутків самим працівником та його керівником, який потім формально затверджується атестаційною комісією, що негативно впливає на об'єктивність результатів оцінювання. На основі отриманих результатів атестації, приймається рішення про збереження на посаді, підвищення, чи ротацію атестованого. Система щорічної оцінки установи проводиться безпосереднім керівником підрозділу на основі критеріальної оцінки та самооцінки особистої та професійної компетентності. Реалізується в п'ять етапів та має чотирьох рівневу шкалу оцінювання співробітників. Результати оцінки покладаються в основу управлінських рішень керівництва та враховуються при проведенні атестації.

Запропоновано напрями удосконалення наявної в установі системи атестації персоналом на основі впровадження кваліметричного підходу оцінювання. Нова модель передбачає здійснення атестації на основі комплексного підходу, який передбачає виокремлення трьох основних напрямів оцінки: ділових, професійних та особистих якостей. Особливістю методики є використання методів експертного дослідження, які дозволяють подивитись на роботу персоналу прибравши суб'єктивізм в оцінці ефективності їх діяльності. Запропонована методика дозволяє більш комплексно поглянути на процедуру атестації, з точки зору інструменту пошуку прийняття управлінських рішень, а також забезпечити можливість моніторингу покращення професійних та кваліфікаційних характеристик персоналу у міжатестаційний період.

Проаналізовано особливості запровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі – HRMIS та встановлено її ефективність в умовах воєнного стану. До переваг віднесено: створення зв'язку між завданнями Стратегічного плану та плану діяльності НАДС із індивідуальними завданнями співробітників, керівникам забезпечена можливість прозорого планування та розподілу стратегічних, операційних та проєктних заходів серед підрозділів та співробітників; автоматизовано процес моніторингу виконання Стратегічного плану та плану діяльності НАДС; запроваджено «єдине вікно» для відслідковування виконання планових заходів тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.   Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/july/issue-7/article-19498.html>> (дата звернення: 28.11.2023).
  
2.   Бериславська О.М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 4 (75), с.124-133. Режим доступу: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.15>       (Дата звернення: 11.10. 2023)
  
3.   Гогот М.М.,Чупріна М.О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017.№ 3 с.134-148. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102734>   (Дата звернення: 16.09. 2023).
  
4.   Граждан, О.Б. Побудова інтегрованої системи управління персоналом підприємства. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана* 2016.       с.321-325.       Режим доступу:<http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2016/24214/1/321-325.pdf>>       (Дата звернення: 23.11. 2023).
  
- 5.Гурбик, Ю.Ю., Біляєв, С.С., Багунц О.С., Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка суспільство*.       2018.       №17.       С.216-244.       Режим доступу:[https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (Дата звернення: 17.09.2023).
  
6.   Дацій О.І., Авербух Г.М., Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №17,   с.71-76.   DOI:   10.32702/23066814.2021.17.71.   Режим доступу: <<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7586&i=11>>       (Дата звернення: 17.09.2023).

7. Дегтяр, О.А. Непомнящий О.М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування* 2017. №2(17), с.137-143. Режим доступу: <<http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf> (Дата звернення: 17.09.2023).

8. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні. 2019. №2(17), с.137-143.

9. Національне агентство України з питань державної служби, 2022 Рада управління людськими ресурсами при НАДС. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami> (Дата звернення: 17.09.2023).

10. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Офіційний вісник України. 2019. № 19. Ст. 648 (Дата звернення: 17.09.2023).

11. Перерва В.В. Управління розвитком персоналу в сучасних умовах *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Частина 2. м. Полтава, (30 - 31 березня 2023 р). Полтава, 2023. с.466-469

12. Перерва В.В. Розвиток персоналу в сучасних умовах *XIX Міжнародна Науково-практична конференція Проблеми управління підприємств в сучасних умовах* (18-19 квітня 2023 року) С.118-119

13 Про держану службу: Закон України від 04.07.2016 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2016. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

14. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад від 29 липня 2022 р. № 846. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

15. Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2023 року № 492 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

16. Про затвердження результатів конкурсу "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Наказ НАДС від 24.10.2023 №172-23 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

17. Про затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації Наказ НАДС від 15.12.2022 №133-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

18. Присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. N 306 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

19. Про затвердження форми звітності "Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців" та Інструкції щодо її заповнення Наказ НАДС від 10.03.2021р. № 45-21 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

20. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №

831-p URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.10.2023).

21. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збір. наук. праць молод. вчен.* КПІ ім. І. Сікорського. 2020. Вип.14. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (Дата звернення: 17.09.2023).

22. Сидорук С. М., Глівенко С. В. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інж инірінга. Сучасний менеджмент і економічний розвиток. Трансформація системи управління регіональним розвитком: матер. постійно діючої між народ. наук.-практ. інтернет-конфер. (м. Суми, 1 вересня 2019 р. - 28 лютого 2020 р.). Суми: СумДУ, 2019. Режим доступу: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf9>. (Дата звернення: 17.09.2023).

23. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матер. Міжнарод. наук.-практ. конференції, 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія* : ACCESS PRESS, 2020. С. 257-262. Режим доступу: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_37.pdf10](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf10). (Дата звернення: 17.09.2023).

24. Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>. (Дата звернення 20.10.2023)

25. John P. Burns. Human Resource Management in Public Administration: *Key Challenges. Politics: Oxford Research Encyclopedias*. 28 January, 2022. Режим доступу: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1495> (Дата звернення: 17.09.2023).

26. Herrera J., Miller D. M. An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government. *Public Personnel Management: SAGE Journals*. Vol. 47(4). 2018. PP. 445–471. Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0091026018791965>
27. Сайт Сумської державної адміністрації Режим доступу: <https://sm.gov.ua/uk/oda> (Дата звернення: 17.09.2023).
28. <https://status-vnz.com/prohramy/udoskonalennya-znan-auditoriv> (Дата звернення: 17.09.2023).

# ДОДАТКИ