

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування
Якимів Іванна Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК _____
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Тема: Аудит персоналу як технологія забезпечення
ефективності управління органом влади
(назва освітньої програми)

Спеціальність 281 - "Публічне управління та адміністрування"

І.Я. Якимів
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: Орлів Мар'яна Степанівна - доктор наук з державного управління, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

В.о. завідувача кафедри ПУА - доктор наук з державного управління, професор

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2023

АНОТАЦІЯ

Якимів І.Я. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності управління органом влади. - Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. - Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2023.

У дослідженні висвітлено суть проблем пов'язаних з ефективністю управління органом влади шляхом проведення аудиту персоналу. Розкрито основні напрямки удосконалення діяльності кадрових служб щодо забезпечення продуктивного управління персоналом в органах влади.

З'ясовано ключову роль аудиту персоналу в зростанні ефективності управління та контролю. Визначено основні види, напрямки та етапи проведення аудиту персоналу. Запропоновано процедуру проведення оцінювання кадрової діяльності бюджетних установ за визначеними формами. Проаналізовано нормативні акти, організаційну структуру, вікову категорію, рух персоналу, освітній, кваліфікаційний рівні, дієвість стимулюючих заходів в місцевих органах влади. Досліджено механізм реалізації влади, потребу у розширенні можливостей працівників в контексті самовдосконалення. Запропоновано розробити політики і процедури щодо управління ризиками, діловою кар'єрою, необхідності врахування соціальних аспектів трудової діяльності, як основної технології публічного управління.

Матеріали роботи будуть корисними для керівників публічних органів, які прагнуть удосконалити систему управління, внутрішнього контролю, підвищити ефективність прийняття рішень при формуванні цілей, планів і програм шляхом проведення аудиту персоналу.

Ключові слова: аудит персоналу, вдосконалення кадрової роботи, моніторинг та оцінювання трудової діяльності, розвиток талантів, ефективне управління органами влади.

ANNOTATION

Yakymiv I. Y. Mater's work topic: Audit of the staff as a technology for ensuring the effectiveness of government management.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. - Ivano-Frankivsk, 2023.

This investigation highlighted the issues of the effectiveness of staff management by the government and conducting an employee audit for this purpose. This work accented to the main areas of improvement and actions for the HR department regarding getting productive staff management in the government sphere.

It has been clarified the key role of the staff audit in increasing the effectiveness of management and control. It also has been defined the main types, directions, and stages of the employee audit. It has been proposed a procedure for evaluating the personnel activity by the budget institutions according to the specified forms. It has been analyzed all regulatory acts, organization structure, age category, staff movement, educational and qualification levels, and effectiveness of stimulating measures for the government. It has been suggested how to improve policy and procedure regarding risk management, and the opportunities of employees in the context of self-improvement.

The master's thesis will be useful for the top level of the managers CEO, and CFO, who are interested in improving the management system, and internal control, increasing the effectiveness of decision-making in the formation of goals, plans, and programs by conducting personnel audit.

Keywords: employee audit, staff management, improvement of staff environment, monitoring and evaluation of employee productivity, talent development, effective management of the government

	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	10
1.1 Роль персоналу у забезпеченні ефективної діяльності органу влади..	10
1.2 Сутність та основні види аудиту персоналу в органах влади.....	13
1.3 Етапи проведення аудиту персоналу	24
1.4 Методика аудиту персоналу в органах влади.....	40
1.5 Ідентифікація ризиків та їх вплив на об'єкт дослідження.....	52
РОЗДІЛ 2	
АУДИТ ПЕРСОНАЛУ У ОРГАНАХ ВЛАДИ (на прикладі Івано-Франківської міської ради).....	63
2.1 Аудит спроможності служби управління персоналом.....	63
2.2 Аудит персоналу виконавчих органів.....	73
2.3 Підвищення ефективності управління персоналом на підставі результатів аудиту.....	101
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	131

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

АП	Аудит персоналу
ВА	Внутрішній аудит
ВК	Внутрішній контроль
ВО	Виконавчі органи Івано-Франківської міської ради міської ради
ДМПС	Департамент молодіжної політики та спорту
ДС	Державна служба
ДСП	Департамент соціальної політики
КМУ	Кабінет Міністрів України
КП	Кадровий потенціал
KPIs	Ключові показники ефективності
МФУ	Міністерство фінансів України
НАДС	Національне агентство з питань державної служби України
НПА	Нормативно-правові акти
ОВ	Органи влади
ОПВ	Органи публічної влади (державні і місцеві органи влади)
Організація	Орган влади, його територіальні органи та бюджетні установи
ОМС	Органи місцевого самоврядування
ССД	Служба у справах дітей
СУЯ	Система управління якістю
СУП	Система управління персоналом

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану значно змінилися підходи до управлінської діяльності в державних органах. Загроза для життя та здоров'я стала причиною тривалих відпусток працівників, переходу до дистанційних форм роботи, а також масових звільнень. Недостатня заповненість робочих місць працівниками державного сектору вплинула на повноту і своєчасність надання державних послуг. Крім визначених посадовими інструкціями функціональних обов'язків, працівникам доводиться виконувати роботу, яка раніше не входила до компетенції органів влади. Переселення громадян України в безпечні західні регіони призвело до перевантаження працівників соціальної, медичної, освітньої сфери, державних установ з питань опіки та піклування, до емоційного та фізичного виснаження персоналу. Нові виклики зумовили зміну підходу до процедури призначення на посади працівників публічної служби.

Так, Законом України від 20.05.2022 року спрощено процедуру вступу на посади державної служби. Зокрема, на період дії воєнного стану, тимчасово призупинено конкурсний відбір кандидатів на посади в органах влади. Вимушені кроки держави піддають сумніву прозорість процедури добору та відбору кандидатів на такі посади. Відсутність чіткого розуміння за яким принципом відбувається вступ і проходження служби, зумовлює гостру потребу в поглибленому дослідженні ефективності діяльності органів влади щодо управління кадровими процесами.

Відсутність системного контролю не дає можливості об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень при здійсненні відбору кандидатів на посади публічної служби. Зростання вимог до персоналу часто супроводжується фізичним та психологічним виснаженням, призводить до емоційного вигорання і, навіть, звільнення, що негативно впливає на ефективність органів влади (ОВ). Оптимізація організаційної структури сприяє економії бюджетних коштів, проте

збільшення об'єму завдань на одного працівника негативно впливає на якість виконаної роботи. Така ситуація посилює плінність кадрів, сповільнює обсяг виконаних робіт, через втрату часу на адаптацію нових працівників в організації. Існують проблеми пов'язані із спроможністю кадрових служб оцінити потенціал працівників. Вплив персоналу на ефективність, відповідальність та результативність діяльності державних структур має неабияке значення, саме тому потрібен незалежний та свіжий погляд на діючу систему управління персоналом. Нові виклики потребують впровадження гнучких підходів до вирішення неочікуваних завдань та прийняття складних рішень. Для того, щоб мінімізувати негативний вплив на функціонування державних органів, необхідно усунути ризики пов'язані з плінністю кадрів, посилити кваліфікацію працівників, впроваджувати стимулюючі заходи. Наявність вказаної проблеми зумовлює пошук нових способів прийняття ефективних рішень щодо кадрового забезпечення бюджетних установ компетентними працівниками.

Серед наявних методів оцінювання діяльності персоналу, проведення аудиту буде найефективнішим, скільки в процесі його проведення відстежуються не тільки наявні результати, але й процес виконання завдання на всіх його етапах роботи.

Для оцінки ситуації, аудиторам необхідно провести детальний аналіз кадрового потенціалу, оцінити професійну спроможність трудового персоналу. Аудит може охоплювати, як цілу систему, так і окремий її елемент, все залежить від того, з якою метою він проводиться.

Окрему увагу в діяльності органу влади слід приділити перевірці відповідності кадрових документів вимогам чинного законодавства, зрозуміти, які небезпеки можуть очікувати на керівників у разі відсутності регламентів та процедур, або їх недотриманні. Саме на пошук таких прогалин спрямований аудит персоналу, він не тільки виявляє недоліки, але й знаходить можливості для вдосконалення. Рекомендації, надані аудитором, сприяють вирішенню "складних питань", пов'язаних не тільки з управлінням та налагодженням

взаємовідносин в колективі, але й можливістю розкрити нові таланти, отримати додаткову “приховану” користь.

Мета магістерської роботи: дослідити особливості аудиту персоналу в органах влади та запропонувати заходи щодо його удосконалення для підвищення ефективності управління (на прикладі органів місцевого самоврядування).

Для досягнення мети, необхідно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати роль персоналу у забезпеченні ефективності діяльності органу влади;
- розкрити сутність та види аудиту персоналу;
- дослідити особливості проведення аудиту персоналу в органах влади;
- провести аудит персоналу на прикладі виконавчих органів Івано-Франківської міської ради;
- надати рекомендації щодо удосконалення аудиту персоналу, як технології забезпечення ефективності управління.

Об`єктом дослідження є аудит персоналу в органах влади.

Предметом магістерської роботи - аудит персоналу для забезпечення ефективності управління органом влади .

Методологічну та інформаційну базу дослідження склали праці вчених у сфері управління, методичні посібники, нормативно-правові акти, довідкові джерела, електронні ресурси, ресурси мережі інтернет.

Багато науковців активно займаються дослідженням методологічних аспектів аудиторської діяльності, вивчають складові елементи системи управління якістю та результативністю внутрішнього аудиту. Серед них слід виділити Пархоменко-Куцевіл О.І, Олуйко В.М., О. Савченко-Сватко, Т. Гільорме, Т.Білоус, Бей Г.В., Шостаківська Н.М., Черниш С.С., які значну увагу приділили аналізу проблем та пошуку методів їх вирішення, Виноградський М.Д. запропонував структуру кадрового управління, Набока Л.В. і Урусова З.П. розглянули аудит, як засіб забезпечення ефективного управління. Обґрунтуванню сутності внутрішнього аудиту в бюджетних установах

присвятила свої праці Дікань Л.В. Фрідман Є.В. визначив ключові аспекти аудиту персоналу для ефективного прийняття рішень. Рачинський А.П. запропонував розглядати інструментально-технологічні засади аудиту в контексті стратегічного управління. Хаджирадева С.К. обґрунтувала необхідність структуризації базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. Вітчизняні науковці розкрили можливості та сутність аудиту персоналу, його завдання і принципи, визначили напрями та об'єкти, запропонували алгоритм та показники для аудиторської перевірки, інструменти оцінювання кадрової політики та ін. Цікавими є судження про те, що такий аудит може виявити неформальні групи та їх лідерів, діагностувати соціально-психологічний клімат, визначати результативність і ефективність використання і функціонування персоналу з позиції його потенціалу тощо. Оскільки результати аудиту повинні базуватись на аудиторських доказах, такий аналіз потребує відповідного науково-методичного забезпечення. Воно має передбачати інструментарій і технологію оцінювання за всіма напрями і етапами кадрової роботи. Тому необхідно дослідити методологію проведення аудиту персоналу, як необхідного інструменту об'єктивного судження. Питання потребує подальшого обґрунтування, вивчення та дослідження залежності між процесом проведення аудиту персоналу та різними фазами кар'єрного циклу. Також актуальним є розроблення заходів щодо ідентифікації ризиків, пов'язаних з кадровою діяльністю.

Тому, наукове дослідження спрямоване на пошук концепції узагальненої моделі кадрового процесу в органах публічної влади, яка буде сприяти розвитку кадрового потенціалу, збільшуючи ефективність праці.

Аудит персоналу є інструментом контролю, який допоможе виявити наскільки досконало працює організація для прийняття ефективних рішень.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, вісьмох підрозділів і висновку, загальний обсяг яких складає 80 сторінок. У роботі також вміщено 16 рисунків, 17 таблиць, 45 діаграм і 3 формули. Список використаних джерел містить 120 найменувань, у тому числі

одне посилання на відео. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 34 додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1 Роль персоналу у забезпеченні ефективної діяльності органу влади

Ваша робота слугує нашим натхненням і
підвищує готовність боротися за спільні цінності

Яніс Тіцковський

Людські ресурси є основною рушійною силою будь-яких процесів, які відбуваються в суспільстві і головним критерієм успішності владних інституцій. Державний сектор повинен викликати довіру та надійність у громадян, спрощуючи процедуру прийняття ефективних рішень. Довіра залежить від прозорості, оперативності та якості наданих послуг. Якість, в свою чергу, від рівня кваліфікації персоналу, досвіду, знань, умінь та навичок працівників. Саме тому особливу увагу слід приділити аналізу забезпеченості органів державної влади професійними кадрами.

Відповідальність за якісне кадрове наповнення покладається чинним законодавством на служби управління персоналом, які забезпечують пошук, розстановку, професійний розвиток, належні умови праці та психологічний клімат в колективі. Від уміння планувати, визначати мету та пріоритети професійного розвитку, а також ефективно використовувати трудовий потенціал, залежить якість кадрової політики¹.

В сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, змінюються не тільки вимоги щодо компетентності і якості кадрів, виникають потреби у зміні напрямку мислення працівників публічного сектора, орієнтованого на потреби

¹ Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління організації : Економіка : електронний журнал вісник СумДУ: 2008. №1. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1070/1/4_Lukian.pdf.

людини. Для підвищення ефективності персоналу в органах влади недостатньо використання новітніх технологій - потрібно впроваджувати програми підвищення професійної компетентності відповідно до потреб організацій.

В основі державного сектору тривалий час в центрі уваги були правила, порядок, бюрократія, працівники в таких організаціях використовувались, як ресурс. Однак, зі зміною мислення керівників публічної сфери, необхідно змінити модель управління в органах влади, це дасть змогу спрямувати зусилля персоналу на результат та досягнення, допоможе розкрити таланти, забезпечує сприйняття їх, як команди з новими можливостями.

Слід приймати потрібні рішення, розробляти чіткі цілі, вказувати зрозумілий напрям та відстежувати бажаний результат. Кроки мають бути потрібними, а не помітними, очікуваними, а не спровокованими, тому необхідно змінити підхід від “проектування зсередини” до “проектування ззовні всередину” **“рис. А”**, щоб люди самі ініціювали потрібні зміни. Такий підхід буде ефективним не тільки в процесі взаємодії надавачів з отримувачами послуг, але і всередині самої організації. Вимоги щодо збільшення ефективності праці повинні ототожнюватись з потребами працівників та результатом їхньої праці .

Тривалий час науковці різних країн досліджували шляхи удосконалення механізмів прийняття рішень і дійшли висновку, що головним важелем успіху будь якої справи є компетентність та мотивованість працівників, розуміння процесів, внутрішня гармонія, стабільність і безпека. Порушення балансу може спровокувати мобільність персоналу. Наявність ресурсів не означає ефективність, вміння ними розпоряджатися - це майстерність, тому необхідно здійснювати пошук інструментів, які будуть сприяти вдосконаленню техніки прийняття рішень, щодо розпорядження наявними можливостями.

Для уникнення втрат від звільнень працівників на підбір, розстановку кадрів - необхідно забезпечити безперервне навчання, професійний розвиток, стимулювання та просування перспективних працівників. **Отриманий ефект** сприяє підтримці органів влади, як основного гаранта надійності управлінських процесів.

Брак професійних кадрів може мати негативний вплив на реалізацію стратегічних цілей “рис. 1.1”, виконання поточних завдань і функцій держави, тому потребує особливої уваги. Аналіз діяльності служб управління персоналом дасть змогу виявити кількісний та якісний склад працівників, визначити критерії за якими здійснюється відбір кандидатів на посади в органах влади.

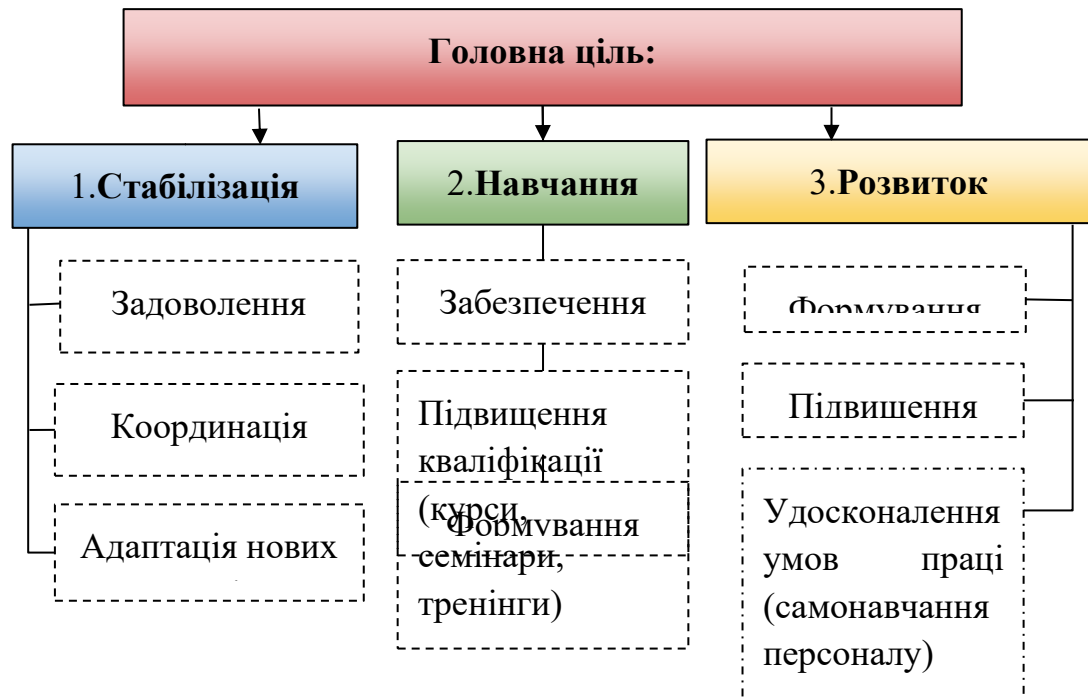


Рис. 1.1 - Цілі управління персоналом ²

Аудит дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, попереджає можливі загрози та гарантує успішне прийняття рішень. Наявність чіткого плану та згуртованої співпраці кваліфікованих спеціалістів є ключовим для досягнення бажаних результатів. Аудит кадрового потенціалу визначить, чи володіє орган влади необхідними людськими ресурсами та чи спроможний персонал працювати ефективно, відповідно до обраної стратегії. Успіх потребує не лише наявності ресурсів, але й чітких цілей та добре розробленої стратегії управління персоналом, що в комплексі призведе до покращення результативності не лише кадрових служб, а й всього державного органу.

² Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика : таврійський науковий вісник. 2020. № 2. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63>

Проведений аналіз підтвердив глибоке розуміння ролі аудиту персоналу в діяльності органів влади, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та результативності роботи будь якої організації, оскільки його діяльність пов'язана з безліччю процесів, які мають значний вплив на функціонування не тільки державного органу, а й добробут населення країни.

1.2 Сутність та основні види аудиту в органах влади

Аудиторська перевірка є важливим елементом внутрішнього контролю та управлінської практики для багатьох організацій. Вона спрямована на забезпечення достовірності і достатності інформації, виявлення ризиків та можливостей для покращення управлінських процесів.

Аудит оцінює ключові аспекти управління персоналом, такі як розподіл функціональних обов'язків, планування кадрових потреб, розвиток працівників, управління звільненнями. Він може проводитись локально, даючи чітку, обгрунтовану, детальну інформацію про об'єкт, систему, окремий елемент контролю, в той час як контроль спрямований на кінцевий результат. Аудит персоналу проводить детальний і глибокий аналіз проблем, він спрямований на виявлення факторів і сил, що впливають на організацію, з метою вироблення ефективних рекомендацій. Аудитор дотримується вимог чинного законодавства при здійсненні своїх функцій **“рис. А1”**.

Аудит персоналу більшість керівників установ та працівників ототожнюють з внутрішнім контролем. Проте аудиту персоналу має ширше поняття, оскільки отримані дані дозволяють виявити можливі загрози і невідповідності до фактичного їх прояву.

Основна увага дослідження аудиту персоналу спрямована на вивчення кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу в органах влади, аналіз чисельності і структури персоналу, вікових особливостей, рівня компетентності та досвіду, підвищення кваліфікації, наявності післядипломної освіти, мобільності персоналу, вмотивованості, злагожденості колективу, а також наявній системі стимулювання **“табл. А.1”**.

Слід зазначити, що обидва підходи до забезпечення ефективного функціонування органу влади є важливими і взаємопов'язаними, проте різними³.

Внутрішній аудит діє як елемент контрольної системи, що перевіряє стан внутрішнього контролю з метою поліпшення кадрового управління⁴. Під внутрішнім контролем розглядають комплекс заходів, що застосовується керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання наявних ресурсів згідно визначеної мети.

В процесі проведення аудиту персоналу можна не тільки проаналізувати кінцевий результат виконаних завдань, але й прослідкувати хід їхнього виконання. Такий підхід дозволяє виявити процеси, які потребують удосконалення, а також ті, виконання яких не є обов'язковими, трудомісткими та неефективними. Отже, для виявлення додаткових можливостей, необхідно провести саме аудит персоналу, який конкретно і повно охарактеризовує кадрові процедури.

Таким чином, аудит персоналу - це один з інструментів, який використовується, як технологія управління людськими ресурсами для оцінки, аналізу, порівняння, прогнозування та вдосконалення діяльності органів влади.

Важливим аспектом є розрізнення аудиту персоналу та аудиту загалом. Аудит персоналу фокусується на внутрішніх ресурсах та процесах, пов'язаних з управлінням персоналом, і виконує важливу роль у забезпеченні ефективності та оптимізації кадрових рішень. Кадровий аудит охоплює оцінку роботи співробітників та системи управління персоналом.

Слід зауважити, що аудит персоналу дає можливість виявити й оцінити, не тільки особистісний потенціал персоналу, його відповідність стратегічним і тактичним цілям організації, але й основні недоліки системи управління персоналом, аналіз яких дасть змогу розробити відповідні рекомендації.

³ Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1_5 .
Стаття 26

⁴ URL : https://docs.google.com/document/d/1ADZpStQgxZZQU4QkqW53RYVq5FsnqE53LmfVZxmoE_Q/edit

Аудит персоналу - це інструмент незалежної оцінки та аналізу всіх взаємозв'язаних аспектів. Його результати дозволяють зробити висновки та виявити невідповідності у функціонуванні аналізованої системи. Оскільки персонал є ключовим рушійним фактором органу влади, аудит персоналу може призводити до несподіваних, але ефективних рішень.

Недоліком контрольних функцій є неспроможність передбачити ситуації, які негативно впливають на досягнення визначених цілей, оскільки процедура жорстко регламентована дотриманням наперед прописаних правил і процедур.

Основними відмінностями є те, що внутрішній аудит - це незалежна оцінка, яка спрямована на перевірку ефективності та об'єктивності внутрішніх контрольних систем, тоді як внутрішній контроль - це самі системи, процедури та механізми, що вживаються для забезпечення дотримання стандартів, запобігання ризикам. Обидва підходи є важливими для удосконалення діяльності, проте аудит дає можливість не тільки мінімізувати втрати, прогнозуючи їх настання, але й виробити ефективні рішення для їх недопущення, або прийняття з найменшою шкодою **“табл. А.2”**.

Виходячи з отриманих визначень, можна сформулювати мету внутрішнього аудиту “Табл. 1.1”:

Табл. 1.1 - Мета проведення внутрішнього аудиту

Мета внутрішнього аудиту - підвищення ефективності діяльності органів влади:		
провести моніторинг якості та ефективності наявних політик і процедур щодо кадрової діяльності	визначити способи оцінювання спроможності служб управління персоналом	здійснити аналіз складу і структури кадрового потенціалу
діагностувати причини плинності кадрів, стан підвищення кваліфікації та мотивації, виробити конкретні рекомендації для керівництва і служб управління персоналом		

Перш ніж розпочати підготовку до проведення аудиту, необхідно з'ясувати чи утворено в досліджуваному об'єкті структурний підрозділ з внутрішнього аудиту та чи проводиться внутрішній аудит. Необхідність дотримання цієї

вимоги визначено [пунктом 2](#) постанови КМУ від 28 вересня 2011 р. N 1001 ⁵ та [пунктом 3](#) статті 26 Бюджетного кодексу ⁶.

Офіційним документом, який визначає порядок проведення внутрішнього аудиту та контролю є Положення про здійснення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі Міністерства фінансів України ⁷, затверджене наказом МФУ від 15.06.2022 №172, та ін. методичні посібники і рекомендації. Особливе значення приділяється стандартам висновків. У них визначається, відповідність існуючої системи управління персоналом вимогам чинного законодавства.

Окрім вимог чинного законодавства, аудитори повинні дотримуватися етичних принципів та методологічних вказівок, **адже якість отриманих результатів залежить від професіоналізму аудитора, його об'єктивності, чесності, компетентності, конфіденційності, професійного судження та скептицизму.** Зовнішнє залучення аудиторів відбувається на підставі [укладання договору](#) ⁸. Взірець договору про проведення аудиту наведено в додатку 3 Положення ⁹.

Для якісного проведення наукового дослідження необхідно визначити перелік питань, аналіз яких дасть змогу локально оцінити фактичний стан справ, відслідкувати процеси, які потребують удосконалення та спрогнозувати можливий перебіг подій у майбутньому. Такий підхід дозволить чиновникам прийняти правильні рішення, які будуть характеризувати ефективність діяльності всього державного органу.

⁵ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

⁶ URL : Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1_5

⁷ Щодо окремих питань припинення державної служби у разі виходу державного службовця на пенсію та продовження строку перебування на державній службі після досягнення державним службовцем 65-річного віку: Роз'яснення НАДС від 16.10.2023 р. № 172 п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-okremykh-pytan-prypynennia-derzhavnoi-sluzhby-u-razi-vykhodu-derzhavnoho-sluzhbovtzia-na-pensiiu-ta-prodovzhennia-stroku-perebuvannia-na-derzhavnii-sluzhbi-pislia-dosiahnennia-derzhav>

⁸ Про затвердження Положення з національної практики аудиту 1 "Особливості узгодження умов завдання з обов'язкового аудиту та укладання договору про проведення обов'язкового аудиту з урахуванням вимог національного законодавства: Рішення Аудиторської палати від 20.12.2013 р. № 286/12. URL :

https://zakononline.com.ua/documents/show/182583_182648?from=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82

⁹ https://docs.google.com/document/d/15ve28PjrKDtWOGEH2TkaeMYyR_kKFKT88QMGAANfVcM/edit

В залежності від мети дослідження, цілей та завдань, які слід вирішити аудиторю, буде здійснюється вибір виду та напрямку перевірки. Напрямок залежить від конкретної мети проведення аудиту, теми дослідження, очікувань керівництва та замовників. Аудит персоналу дає змогу не тільки виявити особистісні якості та професійні знання, вміння і навички кадрового потенціалу, але й перспективні, не досягнуті чи не застосовувані раніше резерви - розкрити здатність працівників досягати високих результатів завдяки наявному досвіду, освіти та умінням.

Аудит персоналу можна класифікувати за різними ознаками, основні з них зображено на “рис. 1.2”.

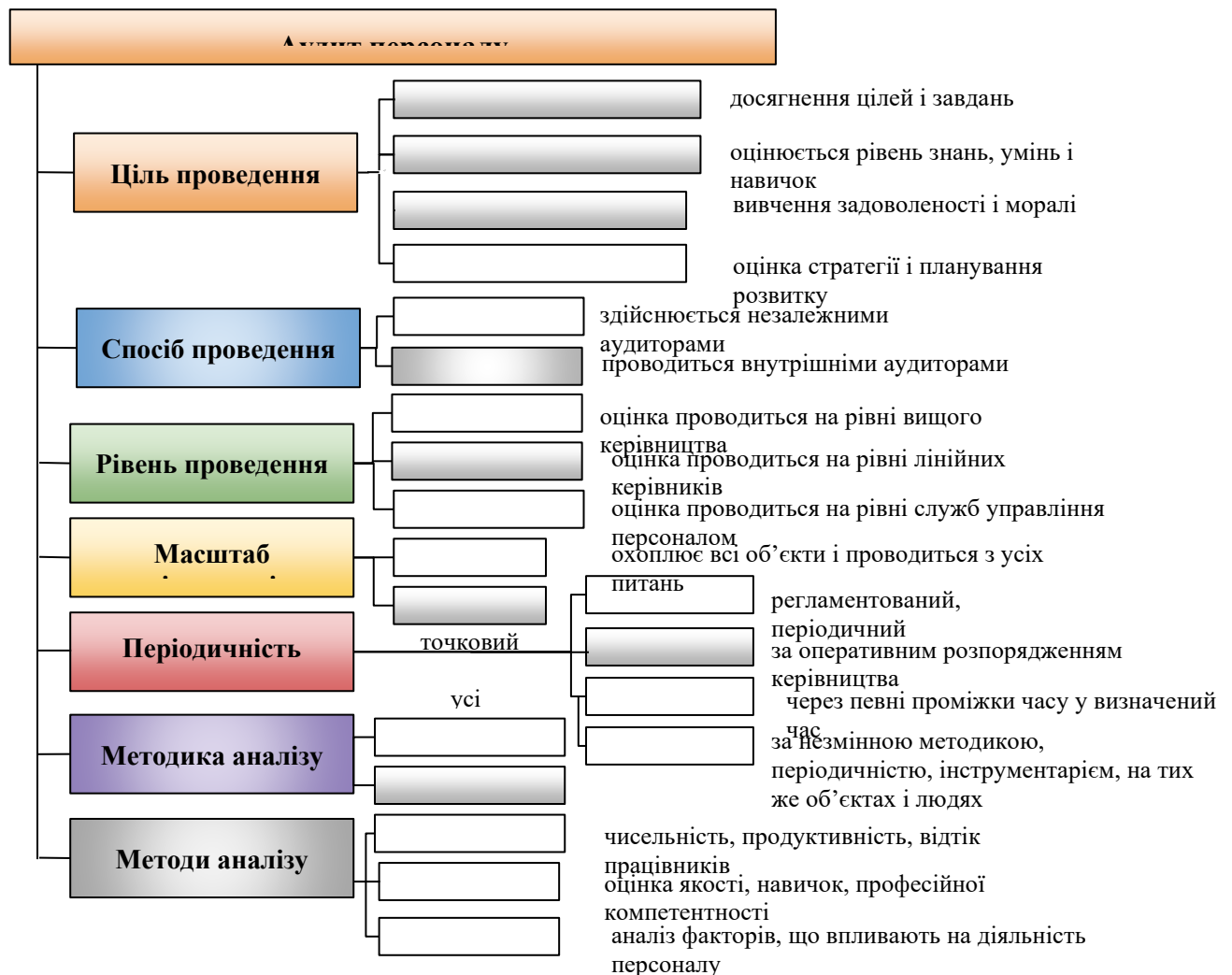


Рис. 1.2 - Класифікація видів аудиту персоналу

За змістом і метою дослідження, аудит персоналу визначає конкретні цілі та завдання, такі як оцінка ефективності персоналу, виявлення ризиків, адаптація до стратегічних завдань. Вирішення цих завдань залежить від вибору способу оцінювання. На внутрішньому рівні аудит проводиться силами організації, на зовнішньому - із залученням незалежних експертів.

Оскільки в процесі нашого дослідження необхідно провести аудит персоналу в органах влади, очевидно, що проводити таке дослідження необхідно внутрішньо, проте слід врахувати і той факт, що зовнішня перевірка може бути доречною при реорганізації, ліквідації чи зростанні незадоволеності населення якістю отриманих послуг.

Аудит персоналу може бути проведений на різних рівнях, від максимального до мінімального, все це залежить від потреб організації. Розширений "максимальний" рівень надає можливість розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління людськими ресурсами та вирішення стратегічних завдань, тоді як скорочений "мінімальний" рівень є достатнім для аналізу кадрового складу та розв'язання оперативних, локальних завдань.

Зовнішній аудит не є обов'язковим проте, за бажанням суб'єкта контролю, може залучатися для проведення операційних аудитів з надання впевненості щодо ефективності управлінських процесів.

Якщо орган влади приймає рішення перевірити один або кілька структурних елементів кадрового аудиту, перевірка проводиться не в повному обсязі. Експрес-аудит може полягати в оцінці діяльності конкретної категорії працівників, таких як управлінський персонал органу влади чи ін.

Зазвичай локальний аудит спрямований на такі завдання, як перевірка кількості працівників у конкретному підрозділі, аналіз розподілу посад в державному органі, визначення рівня кваліфікації, аналіз ротації, вивчення досвіду роботи, врахування вікових особливостей тощо. Аудиторський висновок дозволяє вирішити різноманітні завдання, такі як зменшення плинності кадрів, обґрунтування необхідності структурної реорганізації, визначення потреб у підвищенні компетентності кадрів, оцінка ефективності мотиваційних заходів у

системі управління кадровими процесами, **аналіз резерву кадрового потенціалу** тощо. Вибір обсягу критеріїв, за якими проводиться оцінка, залежить від мети дослідження.

Якщо аудит персоналу здійснюється з метою підвищення задоволеності співробітників, зменшення плинності та витрат на пошук нових співробітників, необхідно дослідити психологічні особливості працівників, компетентність та дієвість мотиваційних заходів ¹⁰.

Перелік видів та напрямів аудиту персоналу можна відобразити за допомогою **“рис. А.3”** ¹¹.

Для проведення аудиту персоналу слід обрати напрям дослідження **“Табл. 1.2”**:

Табл. 1.2 - Характеристики напрямів аудиту персоналу

Напрямки аудиту	Характеристики показників
Аудит відповідності (якісний аудит)	Чи відповідає діяльність органу влади нормативним актам та чинному законодавству? Чи дотримуються в державному органі специфічних процедур і правил, які входять до службових обов'язків персоналу ¹² Чи дотримано загальних правил або загальноприйнятих принципів передового національного і міжнародного досвіду? Основними критеріями аудиту є <i>правомірність</i> та <i>правильність</i> виконання зазначених функцій. Завданням внутрішнього аудиту є перевірка відповідності та забезпечення якості виконання рекомендацій, впровадження методів для виявлених ризиків, в процесі дослідження, шляхом аналізу щорічних звітів
Аудит ефективності (операційний, управлінський аудит) - аудит результатів	формулювання рекомендації щодо економного використання ресурсів та ефективного досягнення цілей, здійснюється оцінка управління процесами або системами за критеріями ефективності, результативності та економічності ¹³
Результативність, ефективність, економічність	

¹⁰ Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. Економіка і суспільство: електронний ресурс. 2017. №13. С.14. URL : https://docs.google.com/document/d/1x7lJddYPzKmAgnAl_YGjY0-6Oh9aNzq3iiUNVIVvDbI/edit

¹¹ Внутрішній аудит : навчальний посібник / укладач Ю.Б. Слободяник, Л.В. Зварич. Суми : ТОВ «ВПД «Фабрика друку», 2018. С. 112. <https://drive.google.com/file/d/126-qMnrYHxXm3RvFin2C1168aruFwBsl/view?usp=sharing>

¹² Бей Г.В. Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. С.15. URL : <https://docs.google.com/document/d/16dJuJttw8Qtwv1wfrfqrepabzH1oKmxIphM850BNbRw/edit>

¹³ Виноградський М.Д. Управління персоналом : Удосконалення моделі кадрового менеджера. 2020. URL : <https://westudents.com.ua/glavy/47996-145-udoskonalennya-model-kadrovogo-menedjera.html>

Отже за організацією проведення - аудит персоналу є внутрішнім (операційним), проводиться локально, залежно від мети дослідження за визначеним напрямком та темою.

За кожним напрямком діяльності робота має плануватися, організовуватися, мотивуватися і контролюватися, а показники оцінювання відображати результативність - ступінь досягнення поставлених цілей, ефективність - досягнутий максимальний ефект за мінімальних витрат,¹⁴ і економічність характеризує мінімізацію затрат ресурсів.

Тобто аудит персоналу характеризує періодичне проведення експертизи управління персоналом, пов'язаної зі збором інформації, її аналізом та оцінкою. Такі дії дають можливість відстежити ефективність діяльності організації щодо використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудоких відносин в колективі.

Виміряти ефективність використання трудових ресурсів можливо завдяки оцінюванню здатності персоналу виконувати завдання швидко і якісно “Табл. 1.3”.

Табл. 1.3 - Характеристика критеріїв (показників) ефективності

Показник	Критерій
<p>Ефективність визначення наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілей організації й виконанню відповідних завдань з урахуванням наявних ресурсів</p>	<p>Результативність: здатність досягати поставлених цілей та завдань в області управління персоналом органів влади. Вона може вимірюватися за допомогою різних показників, таких як кількість успішно вирішених справ, зменшення часу на вирішення проблем тощо.</p> <p>Ефективність використання ресурсів: здатність досягати результатів з мінімальним використанням ресурсів, таких як бюджет, час, людські ресурси та інші. Таке використання ресурсів може допомогти зменшити витрати та підвищити якість послуг.</p> <p>Лідерство та мотивація персоналу: здатність лідерів до ефективного керування персоналом та мотивації його до досягнення результатів. Це може бути досягнуто шляхом розвитку лідерських навичок, створення мотивуючої робочої атмосфери та встановлення чітких цілей.</p> <p>Стратегічне планування: здатність до розробки та реалізації стратегічних планів, які орієнтовані на досягнення довгострокових цілей органів влади.</p> <p>Система контролю та оцінки: здатність до розробки та впровадження системи контролю та оцінки діяльності персоналу, що дозволяє вчасно виявляти, вирішувати проблеми та змінювати стратегію при необхідності.</p>

¹⁴ Набока Л.В. Запровадження оцінювання якості та результативності діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади : електронний ресурс : *Державне будівництво. 2019 № 2* URL : https://docs.google.com/document/d/1gjASurtEly76dsv0UO6EJHxoa-3CqygINIYYsC_mJTA/edit

Результативність визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації	Кількісні показники: > коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка; > кількість вакантних місць; > кількість претендентів на одне вакантне місце; > показники навчання і підвищення кваліфікації персоналу; > питома вага і динаміка витрат на персонал у загальних витратах організації.
Якість міра відповідності послуги вимогам і очікуванням клієнтів та зацікавлених осіб	- рівень виконання зобов'язань з підбору необхідної кількості працівників, згідно з штатним розписом установи, організації; - рівень виконання зобов'язань із забезпечення організації керівниками, фахівцями й спеціалістами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій; - кількість випадків порушень установленого порядку оформлення кадрової документації (трудових договорів, пенсійних справ, трудових книжок, довідок, звітів); - ступінь забезпеченості повноцінного резерву для висунення на посади керівників і фахівців; - своєчасність і якість оформлення встановленої звітності; - кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби, у т.ч. невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав; - кількість випадків порушення графіків перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни; - ступінь реалізації програми формування потреби державного органу у фахівцях з урахуванням перспектив його діяльності, програми навчання й підвищення кваліфікації працівників установи.

Якість, характеризує результат або процес, що вказує на ступінь відповідності його вимогам (стандартам) якості, рівню задоволеності отриманим ефектом.

Критерій ефективності містить в собі три взаємопов'язані складові: економічність, ефективність і результативність (**рис. А.3**), які перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності один від одного.

З урахуванням цих критеріїв важливо виділити 2 напрями аудиту:

Аудит на відповідність (або аудит відповідності) – визначається як процес встановлення факту виконання конкретних процедур чи правил. Важливою особливістю аудиту відповідності є можливість вивчення дотримання загальних правил чи принципів, якщо формальні критерії відсутні або законодавство щодо їх застосування недосконале. У випадку відсутності чітких формальних критеріїв, аудит може базуватися на загальних принципах та передовому національному і міжнародному досвіді. Це дозволяє аудиторам оцінювати не лише правомірність виконання процедур, а й їх правильність.

Таким чином, основними критеріями аудиту відповідності є не лише дотримання чинного законодавства та внутрішніх правил, але й оцінка

правильності дій з урахуванням загальних принципів та передового досвіду, навіть у випадках, коли конкретні критерії не визначені чітко.

Операційний (управлінський) аудит, консультування - здійснює оцінку управління процесами або системами за критеріями ефективності, результативності та економічності.

Оскільки аудит передбачає оцінку трудового потенціалу організації, пропонуємо його проводити за такими об'єктами:

- обліковим складом працівників (за віковою, освітньою, статевою ознаками);
- професійною компетентністю персоналу, мотивацією професійного розвитку тощо;
- трудовою мобільністю, стійкістю, сталістю;

Оскільки основним завданням аудиту персоналу є надання допомоги у вирішенні поставлених керівництвом організації завдань найефективнішим способом, доцільно проводити операційний (управлінський) аудит, для надання підтримки керівникам публічних органів у прийнятті ефективних рішень за окремим структурним елементом управлінського аудиту.

У межах управлінського аудиту виділяють такі напрями "рис. 1.3".

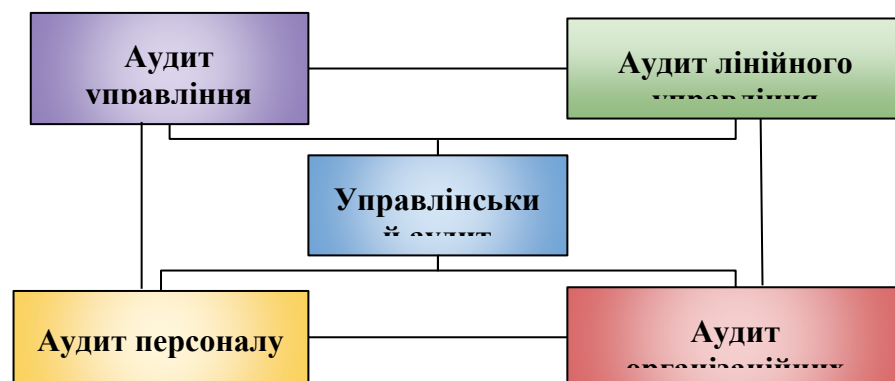


Рис. 1.3 - Структурні елементи управлінського аудиту.

Основна увага зосереджена на аудит персоналу та може взаємодіяти з досліджуваним об'єктом, виявляти питання, не пов'язані з темою дослідження. Метою аудиту управління є визначення того, наскільки організація досягає своїх цілей, використовуючи свої ресурси оптимально, дотримуючись встановлених

стандартів і процедур; функціональний аудит спрямований на оцінку та аналіз функціональних процесів в організації для забезпечення їхньої ефективності та відповідності стратегічним цілям. Виявляє недоліки, вдосконалює роботу функціональних підрозділів та оптимізує їх діяльність.

Аудит лінійного управління — оцінює організаційну ієрархічну структуру влади від верхнього до нижчих рівнів. Він може включати в себе оцінку ефективності системи щодо досягнення стратегічних цілей організації.

Аудит кадрового потенціалу - оцінює професійну компетентність персоналу, групову ефективність та результативність, допомагає виявити, наскільки персонал готовий виконувати свої обов'язки і які зусилля потрібні для підвищення їх продуктивності, він буде об'єктом нашого дослідження.

Слід розрізняти поняття аудит персоналу і *кадровий аудит* органів влади. Кадровий аудит - виявляє дублюючі функції бюджетних установ, варіанти оптимізації наявних структури і функцій, можливість скорочення, поглинання, укрупнення чи збільшення їх кількості.

Аудит персоналу - сприяє укомплектованості кадрів, прогнозу кадрового потенціалу, структурній реорганізації, зміні мотиваційної системи, професійному та кар'єрному розвитку, налагодженню соціально-психологічного клімату в організації, оптимізації кількості кадрів, скороченню та перерозподілу між органами влади.

Важливо розуміти, яка мета проведення аудиту персоналу, які цілі ставить перед собою аудитор, чого прагне керівник установи, з якими даними доведеться працювати, який інструментарій буде використано в процесі дослідження, яким чином буде отримана необхідна інформація, хто сприятиме в отриманні даних. Залежно від конкретної мети і цілей дослідження, аудитор може вибирати види і напрямки аудиту, які найкраще відповідають вимогам організації. **Вибір напрямку дослідження** впливає на те, **які питання буде вирішено** в процесі аналізу даних, **який ефект буде досягнуто**.

Отже аудит персоналу допомагає оцінити ефективність роботи персоналу, виявити сильні та слабкі сторони в його управлінні, ідентифікувати ризик,

забезпечити внутрішню дисципліну, а також відповідність визначеним нормативам і стандартам. Він дає змогу підвищити роль служби управління персоналом, загострити увагу на найактуальніших питаннях, покращити якісний склад персоналу, а також сприяти просуванню перспективних працівників чи розвитку їх творчої здібностей.

Вивчення сутності аудиту персоналу є ключовим для системного аналізу та оптимізації управління людськими ресурсами в організації. Класифікація аудиту за різними ознаками надає можливість обрати напрями та види аудиту, які найбільше відповідають потребам та меті дослідження. Вивчення суті аудиту, розкриває глибоке розуміння його змісту за різними класифікаційними ознаками та напрямками, дозволяє зробити вибір залежно від потреб організації, для системного аналізу людських ресурсів, забезпечення відповідності кадрового потенціалу потребам та цілям організації.

Аудит персоналу у органах влади являється ключовим інструментом для внутрішнього контролю та оптимізації управління персоналом. Його системний аналіз допомагає забезпечити відповідність кадрового потенціалу потребам та стратегічним цілям організації. Незалежно від напрямку досліджень, аудит розглядається, як важливий інструмент для системного аналізу та управління персоналом. Його результати спрямовані на формування стратегічних напрямків управління, забезпечуючи ефективність та відповідність потребам організації.

1.3 Етапи проведення аудиту персоналу

«Не важливо, як повільно ти просуваєшся,
головне, що ти не зупиняєшся»

Конфуцій

В сучасних умовах динамічного розвитку організацій, особливу актуальність набуває ефективне управління персоналом, яке визначається не лише правильним вибором та розміщенням кадрів, але й систематичним аудитом персоналу. Дотримання етапів проведення аудиту персоналу визначається необхідністю вибору ключових аспектів управління персоналом, їх адаптації до

стратегічних цілей організації та забезпечення оптимальної функціональності працівників.

Оцінювання персоналу слід розпочати з оцінки ризиків, що можуть мати негативний вплив на об'єкт дослідження.

На підставі ризик-орієнтованого планування необхідно визначити його етапи проведення аудиту. Детальний опис послідовності дій аудитора відображено у Стандартах з внутрішнього аудиту¹⁵, в розділі 5 Методологічних вказівок з внутрішнього аудиту¹⁶, в Методиці проведення аудиту персоналу, Положенні про здійснення внутрішнього аудиту в системі Міністерства фінансів України¹⁷, та Методичних посібниках МФУ “Внутрішній аудит ефективності: методичні засади та практичні аспекти”, а також в Практичній методології ІТ - аудиту та ін. документах.

Оскільки темою наукової роботи є аудит персоналу, немає потреби у додатковому вивченні простору внутрішнього аудиту, він стосується конкретного підрозділу, до функціональних обов'язків якого відноситься робота з персоналом.

В процесі оцінки діяльності досліджуваного об'єкта необхідно вирішити такі організаційні завдання “рис. Б.1”¹⁸, **“рис. Б.2”**.

Ретельне виконання цих кроків допомагає забезпечити об'єктивність, надійність та цілісність аудиторських висновків і сприяє досягненню мети аудиту щодо надання незалежної та об'єктивної оцінки досліджуваного об'єкта.

Єдиний порядок проведення аудиту в органах влади, врегульовано вимогами нормативних актів, він складається з таких чотирьох етапів¹⁹ “Табл. 1.4”:

¹⁵ Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 р. № 1247. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>

¹⁶ Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. МФУ, 2022, розділ 5 URL : <https://drive.google.com/file/d/1IsbExuBwZ50DJT0OKW2DiGncDhbX5CGv/view>

¹⁷ Положення про здійснення внутрішнього аудиту: Наказ МФУ від 15.06.2022 № 172. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/172_%D0%B7%D1%96_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8_23_10_2023.pdf

¹⁸ Нормативно-правове регулювання діяльності з внутрішнього аудиту в Україні. МФУ: Базовий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. URL : https://drive.google.com/file/d/1vbp3rOA6dtGH8a9urIagPTCYjzK5_tXj/view?usp=sharing

¹⁹ Внутрішній аудит: методичні засади та практичні аспекти. Методичний посібник. 2019. URL :

Таблиця 1.4 Етапи проведення аудиту персоналу

	Характеристика етапів проведення аудиту персоналу
1.	Планування та організація аудиту (попереднє вивчення об'єкта аудиту, розроблення плану, складення та затвердження програми аудиту).
2.	Проведення аудиторських процедур, формування та оформлення аудиторських доказів, підготовки аудиторських висновків, пропозицій та рекомендацій;
3.	Звітування за результатами аудиту шляхом оформлення та узгодження проекту звіту про результати аудиту (далі - звіт), підписання протоколу узгодження, формування, підписання та подання звіту об'єкту аудиту;
4.	проведення моніторингу виконання поданих за результатами аудиту пропозицій та рекомендацій і результатів їх впровадження ²⁰

Розпочинається внутрішній аудит з підготовки розпорядчого документа на проведення аудиту та визначення складу внутрішніх аудиторів від досвіду і компетенції яких залежить ефективність аудиторського дослідження.

Для забезпечення високої якості аудиторських висновків керівникам слід залучати досвідчених аудиторів, які, при виконанні своїх обов'язків, мають дотримуватися принципів незалежності та об'єктивності “рис. 1.4”!!!

<https://drive.google.com/file/d/1fNvmxqHsiTCWcyvMP0edp46Avm-KTK8d/view>

²⁰ Про затвердження Положення з національної практики контролю якості аудиторських послуг 1 "Організація аудиторськими фірмами та аудиторами системи контролю якості аудиторських послуг": Рішення Аудиторської палати від 27.09.2007 р. № 182/4. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr2_4230-07#Text

Таблиця 1.5 - Характеристика етапів планування аудиторського завдання.

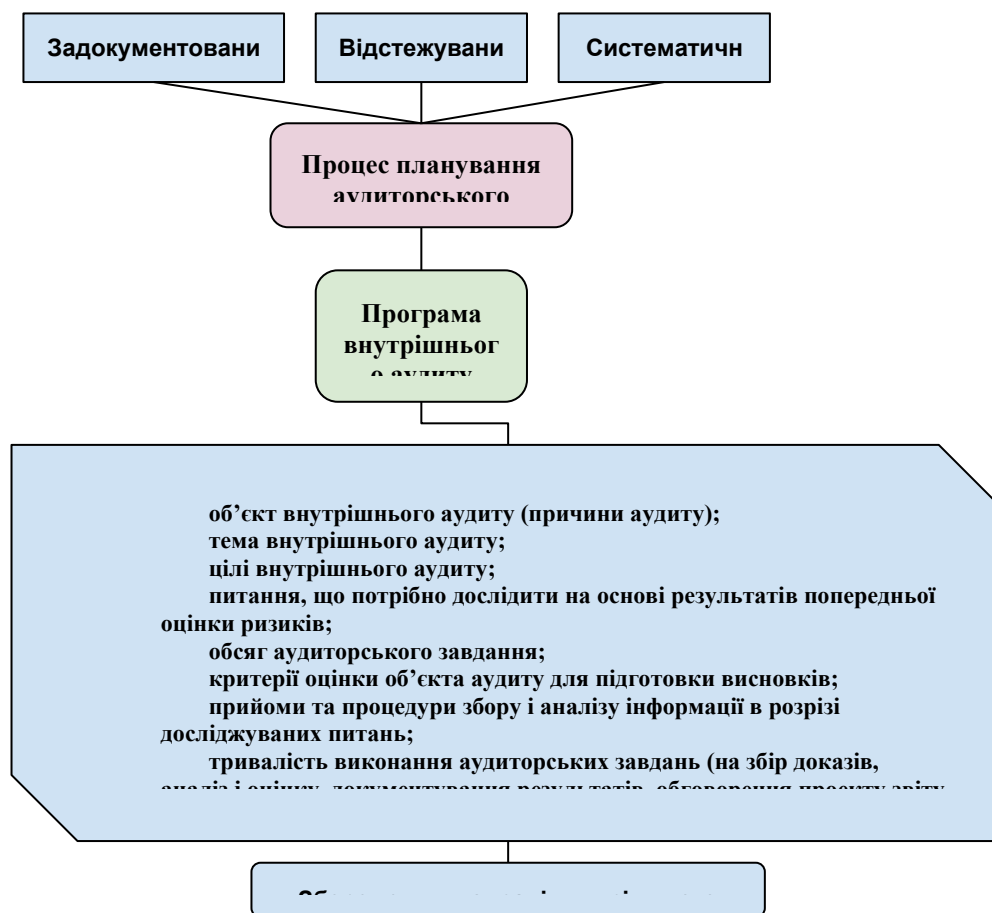
Етапи планування	Аудиторське завдання	Інструментарій виконання завдань
Визначення цілей аудиторського завдання	що саме має бути перевірено або оцінено в рамках аудиторського завдання	оцінка ефективності програми чи процесу, визначення відхилень від стандартів або політик чи будь-яке інше завдання, яке має важливе значення для органу влади
Попереднє планування аудиторського завдання	розробляється детальна робоча програма аудиту	визначаються методи та процедури, які будуть використовуватися під час аудиту; також проводяться розрахунки витрат часу, ресурсів та бюджету на проведення аудиту
Визначення ресурсів для виконання аудиторського завдання	які ресурси будуть необхідні для успішного виконання аудиту	1. може включати в себе призначення та підготовку аудиторських команд, доступ до необхідної інформації та інше обладнання або програмне забезпечення
Складання аудиторського завдання	формулюється офіційне завдання для аудиторської команди, включаючи всі визначені цілі, обсяги робіт, ресурси та строк виконання	2. Це завдання стає основним документом для аудиторського процесу та визначає, яким чином буде проведений аудит

Аудиторські завдання при проведенні аудиту персоналу в органах влади можуть включати такі елементи “рис. В.5”:

Вирішення аудиторських завдань спрямоване на забезпечення ефективного управління персоналом в органах влади, дотримання законодавства, а також досягнення стратегічних цілей.

Важливо документувати процес планування аудиторського завдання, який включає у себе робочі документи, що містять інформацію про результати попереднього вивчення, оцінку ризиків, обсяг аудиторського завдання та ін.

Процес планування аудиторського завдання відображено на “рис. 1.5”.



*Приклад формулювання цілей та завдань аудиту наведено на ст. 26, 29 Рекомендацій з розробки ключових показників діяльності підрозділу ВА в державному секторі ²².

Рис. 1.5 - Планування аудиторського завдання

Керівник аудиторської групи визначає необхідний обсяг ресурсів для досягнення цілей аудиту і розподіляє їх в залежності від характеру завдання, часових обмежень, виходячи з наявних ресурсів. На підставі попереднього дослідження, планування і постановки аудиторських завдань, розробляється робочий план та програма внутрішнього аудиту, яку підсує аудитор, і подає на затвердження керівникові органу влади або його заступнику.

²² URL : <https://drive.google.com/file/d/1uD11aKHxKAGPU6ZIClbnew4Mlz5Q6RXo/view>

Програма визначає необхідні кроки та методи, які будуть використовуватися під час виконання аудиторського завдання і вона може змінюватись, процес врегульовано внутрішніми процедурами “Табл. 1.6”^{23, 24}.

Таблиця 1.6 - Послідовність дій з виконання першого етапу ВА.

мета		Вдосконалення системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, запобігання фактам незаконного, неефективного й не результативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу та підпорядкованих структур					ведення бази даних та забезпечення актуальності		
стратегії		1. Визначення простору внутрішнього аудиту (об'єкта дослідження)					форма лізований	задокументований	
цілі		Відповідальні особи (керівник підрозділу)	дотримання Кодексу етики внутрішнього аудиту	професійна компетентність (освіта, досвід)	кваліфікаційна спроможність (знання, навички)	безперервний професійний розвиток (щорічно)	професійна ретельність	сертифікати	
обсяг робочого часу	потреби в ресурсах (трудових)	Формування Плану (щорічного)	аудиторські Завдання (на наступний календар. рік)	обсяг роботи	складність, суттєвість, важливість	ефективність процесів контролю, управління	помилки невідповідності	співвідношення витрат і вигоди	
проблеми		документально оформлена оцінка ризиків (не рідше 1 разу на рік)	підходи	процедури	Програма внутрішнього аудиту		об'єкт	тема	
на наступні 3 роки (Стратегія, цілі діяльності установи)		пріоритети	результати роботи	чисельність та структура підрозділу ВА	форма	цілі	питання	обсяг завдання	критерії оцінки об'єкта
щодо проблемних питань, ризиків		консультації	врахування думки керівника	складність аудиторських завдань	зміст	прийоми і процедури збору і аналізу інформації	тривалість виконання завдань	склад аудиторів	структурні підрозділи дослідження

*Рекомендації щодо складання Плану діяльності з внутрішнього аудиту відображено на ст.119 додатку 7 методичного посібника “Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту”²⁵, а на ст.111 Методологічних вказівок з внутрішнього аудиту в

²³ URL :

<https://docs.google.com/document/d/1kPDPUPtG5FTeRxfA5U7sGoWp4z3L6Ukc/edit#bookmark=id.111kx3o>

²⁴ Настанови щодо здійснення аудитів систем управління Національний стандарт України ДСТУ 180 1 9011:2012. URL : https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_19011.pdf

²⁵ Методичний посібник «Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту». Міністерство Фінансів України, 2022. С.37 : URL :

<https://drive.google.com/file/d/1vCZhwFoSIY9WMqk6AvK82k2PQxq1AZWf/view>

державному секторі України²⁶ запропоновано приклад складання Програми внутрішнього аудиту і детально описано організацію його проведення.

Програму аудиту потрібно систематично аналізувати, щоб виявити можливості для поліпшення, а також виконувати одночасно з моніторингом і вимірюванням для забезпечення впевненості в досягненні цілей.

Розроблена програма аудиту є підґрунтям результативної роботи аудиторів, з неї розпочинається аудиторська перевірка. Якісно складена програма підвищує цінність досліджень, а надані рекомендації допомагають забезпечити ефективність та результативність організації.

Програма внутрішнього аудиту та матеріали планування аудиторського завдання повинні обов'язково зберігатися у справі внутрішнього аудиту для подальшого використання та аналізу.

Отже перший етап включає в себе збір необхідної інформації для підготовки робочих документів аудиторської діяльності, шляхом аналізу документації об'єкта аудиту. Важливо при цьому враховувати розмір, характер і складність системи управління та організаційну структуру об'єкта перевірки, а також цілі та область аудиту для виявлення можливих прогалин. Керівник аудиторської групи, на основі інформації, що міститься в програмі аудиту та в наданій об'єктом аудиту документації, повинен підготувати план аудиту, який має слугувати основою для узгодженої діяльності зацікавлених сторін. Обсяг і зміст плану аудиту можуть змінюватися, це залежить від різних факторів: типу аудиту, виду та призначення (первинний або наступний). План має містити важливу інформацію про цілі, область, процеси, критерії аудиту, необхідні документи, тривалість виконання аудиторських завдань, ресурси, методи аудиту і відповідальність членів аудиторської групи, він повинен бути гнучким до внесення необхідних змін **“табл. В.1”**.

З методологічної точки зору, програма аудиту повинна містити відповіді на такі запитання:

- Чи сформульовано реальну проблему?

²⁶ URL : <https://drive.google.com/file/d/1IsbExuBwZ50DJT00KW2DiGncDhbX5CGv/view>

- Чи чітко визначені питання і чи їх можна дослідити?
- Чи в групі аудиторів достатньо знань та досвіду для проведення аудиту?;
- Чи запропоновані найбільш підходящі методи аудиту, що дозволяють забезпечити його ефективність ²⁷?

В процесі проведення внутрішнього аудиту важливо дотримуватись принципів та настанов, які містяться у внутрішніх документах з питань аудиту. Внутрішні документи²⁸ врегульовують питання щодо планування, організації та проведення внутрішнього аудиту, оформлення робочих та офіційних документів, формування та зберігання справ внутрішніх аудитів, складання та підписання аудиторського звіту, порядок та строки надання і розгляду коментарів до нього, і реалізації результатів внутрішніх аудитів²⁹.

Наступний етап дослідження найважчий, оскільки на його проведення витрачається найбільше зусиль і часу “Табл. 1.7”.

Таблиця 1.7 - Процедури аудиту на етапах виконання аудиторського завдання

Етап аудиту	Сутність процедури аудиту	Основні методи (методичні прийоми)
Передоговірний етап	Отримання замовлення; спілкування з попереднім аудитором; ознайомлення з робочими процесами потенційного клієнта, середовищем контролю; вивчення матеріалів попередніх перевірок; попередня оцінка ризиків виконання; оцінка незалежності; оцінка компетентності персоналу; оцінка чесності клієнта; прийняття рішення про проведення аудиту.	аналізу, групування, логічний метод, оцінки, опитування, обстеження, ознайомлення, синтезу, обговорення
Етап планування аудиторської перевірки	Тестування внутрішнього контролю; прогнозування ризику невиявлення; розрахунок рівня суттєвості; визначення необхідних ресурсів (час, персонал).	аналіз, аналогії, дедукції, групування, логічний метод, опитування, синтез, моделювання
Етап виконання завдання	Аналітичні процедури, верифікація, диференціація, дослідження, запит, зовнішнє підтвердження, ідентифікація, інспектування, огляд, простежування, повторне обчислення, перерахунок, розрахунок, повторне виконання, сканування, спостереження, тестування.	аналіз, аналітично-розрахунковий, аналогія, абстрагування, зворотного рахунку, інвентаризація, інспектування, логічний метод, класифікації, опитування, порівняння; прогнозування, оцінка, співставлення, синтез, узагальнення

²⁷ URL : https://drive.google.com/file/d/1FK2eFMPRKjU_4LCz5UvtNIC21DdfVBaZ/view

²⁸ URL : <https://drive.google.com/file/d/1mYmVmsTljV1538ruR-g3DdREnshkmuDs/view>

²⁹ URL : https://drive.google.com/file/d/1vbp3rOA6dtGH8a9urIagPTCYjzK5_tXj/view

Заключний етап	Оцінювання достатності і відповідності доказів; узагальнення виявлених відхилень (викривлень) та їх суттєвості; оцінювання дій після дати звітності; прогнозування можливості подальшої діяльності; формування аудиторської думки; нагляд за якістю виконання завдання з аудиту.	аналіз, логічний метод, моделювання, опитування, оцінка, прогнозування, синтез, співставлення, порівняння, узагальнення
-----------------------	--	---

В процесі проведення аудиту персоналу на кожному з етапів дослідження застосовуються різні підходи й процедури, форма і зміст яких залежать від складності аудиторських завдань.

Під аудиторською процедурою розуміється певний порядок дій аудитора для отримання результатів на певному етапі внутрішнього аудиту ³⁰.

До таких процедур належить, зокрема:

- Перевірка записів і документів;
- Звернення до керівництва суб'єкта, що перевіряється;
- Проведення опитування персоналу досліджуваного об'єкта;
- Здійснення спостережень;
- Застосування аналітичних процедур.

Вибір методів, обсягу і тривалості процедур аудиторської перевірки залежить від типу аудиторського висновку, який формується залежно від напрямку, теми та цілей дослідження, він є доказовою базою проблем аудиту. Щоб підготувати належний висновок, для кожного напрямку дослідження визначаються критерії, які підтверджують або спростовують наявність проблем.

В сучасній аудиторській практиці значного поширення набув такий спосіб застосування аудиторських процедур, як тестування, яке спрямоване на оцінку механізмів контролю та оцінку по суті **“рис. В.2”**. Під час тестування механізмів контролю визначається ефективність їхнього розроблення ³¹, впровадження і виконання, далі проводиться оцінка “на відповідність” діючому законодавству, стандартам, вимогам. Тестування “по суті” допомагає виявити можливі

³⁰ URL : Інструментарій внутрішнього аудиту : посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору. МФУ.
https://drive.google.com/file/d/19JFfK_KDQWAXD1YgYmgTEp5xUDtV94lv/view

³¹ URL : <https://drive.google.com/file/d/146s812YfHZzStn07aGpgNK5bpgrpvdK/view>

відхилення³², його доцільно використовувати, як доказову базу при визначенні показників ефективності KPIs³³.

Завдання, які стосуються **оцінки відповідності** політики та процедур у галузі людських ресурсів, містяться в Програмі аудиту персоналу. До таких завдань належить перевірка документів, пов'язаних з управлінням персоналом, з питань забезпечення компетентними кадрами, їх професійного розвитку, дотримання етичних вимог суб'єктом аудиторської діяльності та ін.

Для **оцінки якості** виконання окремого завдання використовується спеціальний контрольний аркуш, приклад якого подано в Додатку 5 до Порядку здійснення внутрішньої оцінки якості внутрішнього аудиту в системі Міністерства юстиції України³⁴.

Вибір конкретної аудиторської процедури залежить від характеру, обсягу вибірки, терміну проведення перевірки, вони на кожному етапі аудиту різні **“рис. В.3”**. Характер аудиторської процедури визначається метою аудиту, ризиками та достовірністю доказів, які можуть бути отримані під час її здійснення.

Вибірка спрямована на зниження ризику до прийняттого рівня. Зазвичай, чим вищий ризик, тим більший масштаб аудиту. Внутрішній аудитор завжди застосовує професійне судження для оцінки доцільності застосування конкретної аудиторської процедури, враховуючи наявні ризики та достовірність доказів, які будуть отримані в процесі реалізації процедур.

Під час тестування механізмів контролю визначається їх ефективність або неефективність, що виходить зі змісту “по суті”. Цей підхід допомагає обрати відповідні аудиторські процедури при виявленні можливих ризиків викривлень. Під час оцінки впровадження механізму внутрішнього контролю аудитор розробляє алгоритми та блок-схеми, що детально описують процедури контролю, виявляють слабкі місця та ризики відхилень. Такий підхід також використовується для оцінки ефективності розробки та впровадження механізмів контролю, включаючи покрокове тестування операцій.

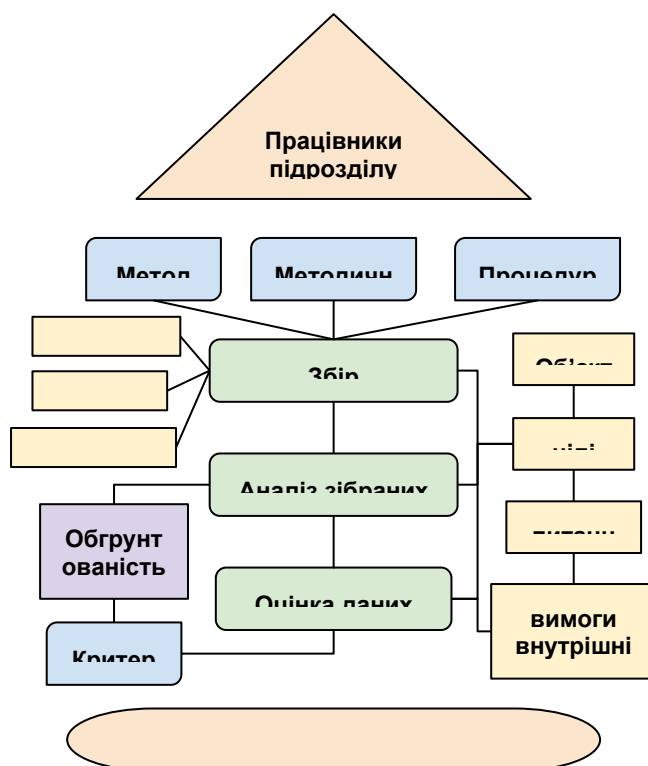
³² URL : <https://drive.google.com/file/d/1NUEWieNCJePQzAvZ1tnHO4Xr3PsBmFV0/view>

³³ URL : <https://drive.google.com/file/d/1uD11aKHxKAGPU6ZIClbnw4Mlz5Q6RXo/view>

³⁴ Порядок здійснення внутрішньої оцінки якості внутрішнього аудиту в системі Міністерства юстиції України.

Для отримання адекватних аудиторських доказів, при тестуванні по суті, для кожного значущого показника чи діяльності застосовуються різні аудиторські процедури. Внутрішній аудитор використовує професійне судження для вибору підходу до тестування по суті, обираючи між детальними тестами та аналітичними процедурами. При високому ризику шахрайства чи інших ризиках рекомендується використовувати детальне тестування, шляхом документальної та фактичної перевірки. У складних ситуаціях може бути доцільним поєднання детальних тестів із застосуванням аналітичних процедур, таких як прогнозний аналіз, аналіз даних, коефіцієнтів чи вивчення тенденцій. На підставі яких в аудиторському звіті формулюються висновки.

Виконання аудиторського завдання “рис. 1.9” передбачає збір аудиторських доказів, використовуючи різні методи, методичні прийоми і процедури. Працівники підрозділу внутрішнього аудиту самостійно визначають ці процедури та методи, залежно від об'єкта, цілей і питань внутрішнього аудиту “рис. 1.6”.



*Авторська розробка

Рис. 1.6 - Виконання аудиторського завдання³⁵

³⁵ URL : <https://drive.google.com/file/d/1kN2izxV9ojo1u8lWqeXYnfZg9rMnUBOX/view>

"Аудиторський прийом" визначається, як специфічний спосіб виконання окремого аудиторського заходу. *Метод* - характеризує сукупність прийомів, за допомогою яких досліджується стан об'єкта внутрішнього аудиту. Він пояснює яким чином і при використанні яких прийомів і процедур досліджуються об'єкти **"рис. В.4"**.

В процесі проведення аудиту персоналу можна використовувати, як загальнонаукові методи дослідження (аналіз і синтез, абстрагування і узагальнення, аналогія, узагальнення), які можуть застосовуватися на будь-якому етапі дослідження, так і специфічні. До специфічних методів аудиту персоналу можна віднести ³⁶:

- 1) організаційно-аналітичні методи, які ґрунтуються на аналізі кадрової документації, а також інформації про оцінювання і навчання персоналу (документальний аналіз, діагностування, бенчмаркінг, спостереження та ін.);
- 2) соціально-психологічні методи, які передбачають анкетування і опитування працівників різних структурних підрозділів і категорій посад;
- 3) економічні методи, які використовують для аналізу економічних і соціальних показників (аналіз ефективності використання ресурсів).

Отримані, в результаті дослідження, аудиторські докази повинні бути *достатніми* - заснованими на фактах та зібраними в кількості, яка є необхідною для підтвердження висновків; *релевантними* - докази повинні відповідати цілям внутрішнього аудиту і спрямовуватися на підтвердження висновків; *надійними* - докази повинні надходити з надійних джерел і з використанням адекватних аудиторських методів та процедур.

Фіксація доказів здійснюється в аудиторській документації, підготовку і використання якої аудитори забезпечують виходячи з власних суджень. Це дозволяє врахувати специфіку кожного органу влади, його організаційну

³⁶ М.С. Орлів, С.В. Онищук. Менеджмент людських ресурсів : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. С. 140

структуру, вимоги внутрішніх розпорядчих документів, документообіг та ін “рис. В.5”.

Аудиторська документація містить доказову базу наявності в аудитора підстав для висновку про досягнення цілей аудиту та того, що він планувався і виконувався відповідно до встановлених вимог³⁷. Це – робочі документи аудитора, в яких міститься послідовний опис всіх дій аудитора.

На підставі зібраних доказів формуються висновки, отримана інформація обробляється та аналізується. Під час аналізу зібраних даних проводиться порівняння з критеріями (показниками) оцінки. Цей процес допомагає обґрунтувати висновки, визначити їхню об'єктивність та достовірність.

Документальне оформлення внутрішнього аудиту включає робочі та офіційні документи. Робочі документи формуються відповідно до внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту і визначають порядок збору та оформлення аудиторських доказів. Офіційним документом є аудиторський звіт, який містить резюме, основну частину з цілями та результатами аудиту, висновки та рекомендації “рис. 1.7”.

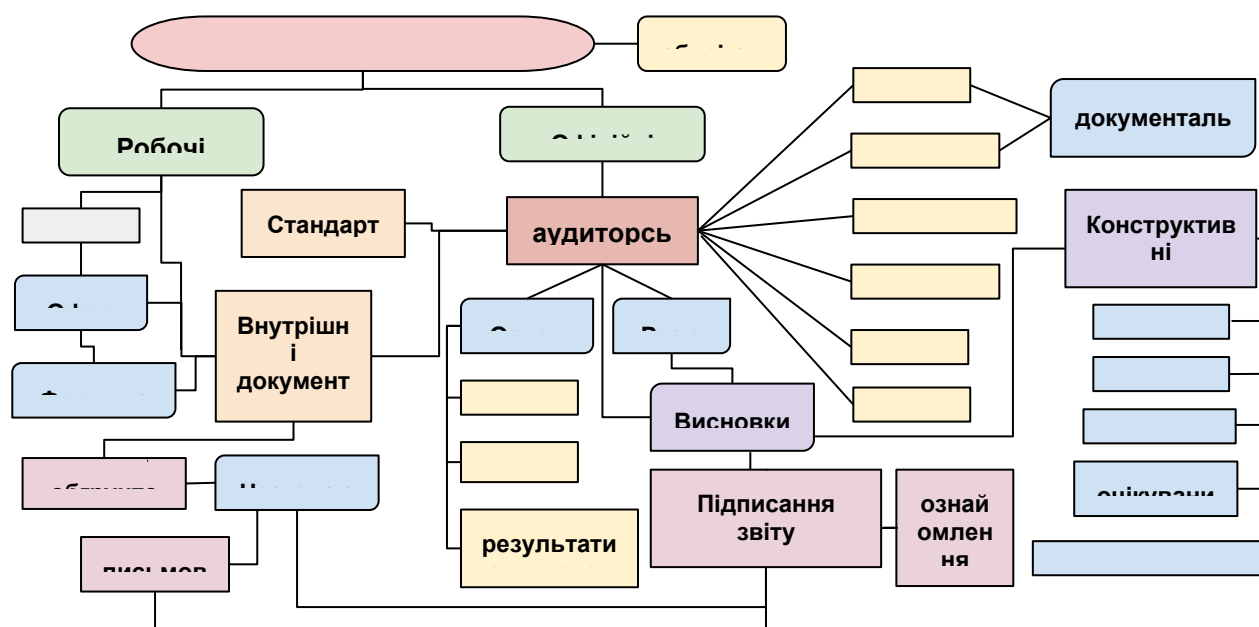


Рис. 1.7 - Документування перебігу та результатів внутрішнього аудиту*

³⁷ М.С. Орлів, С.В. Онищук. Менеджмент людських ресурсів : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. С. 140

* розроблено на основі Стандартів ³⁸

Аудиторський звіт повинен бути точним, об'єктивним, чітким, стислим, вичерпним та своєчасним. Проект аудиторського звіту обговорюється з відповідальними за діяльність особами та може вносити корективи за їх коментарями.

Відповідно до Міжнародного стандарту вищих органів аудиту ISSAI 300 «Основоположні принципи аудиту ефективності» ступінь досягнення економічності, ефективності та результативності може відображатись в аудиторському звіті такими способами:

- шляхом викладення загального огляду аспектів економічності, ефективності та результативності, якщо мета і предмет аудиту, одержані докази і досягнуті результати дозволяють зробити такий висновок;

- шляхом надання конкретної інформації щодо мети аудиту, поставлених питань, одержаних доказів, використаних критеріїв, досягнутих результатів і конкретних висновків³⁹.

Форма висновку до аудиторського звіту наведена в додатку 2 Методичного посібника з оцінки якості ВА в державних органах ⁴⁰ та затверджена наказом МФУ від 27.03.2014 №347 ⁴¹, а також в Методичному посібнику ВА ефективності ⁴².

Рекомендації в аудиторському звіті повинні бути конструктивними та базуватися на висновках. Керівник підрозділу внутрішнього аудиту відповідає за якість аудиторського звіту.

³⁸ Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 р. № 1247. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>

³⁹ URL : <https://drive.google.com/file/d/1V4V1r4RzBo3nCMbED4kGpuBzrKV9LnTx/view>

⁴⁰ URL : <https://drive.google.com/file/d/10aawmNglkfjYuamAwjkKz7j2eA0AZshp/view>

⁴¹ Про затвердження форми звітності № 1-ДВА «Звіт (зведений звіт) про результати діяльності підрозділу внутрішнього аудиту», пояснювальної записки до звіту (зведеного звіту) та інструкції про їх складання та подання: МФУ. Наказ від 27.03.2014 №347 URL : https://docs.google.com/document/d/149Pm8S5wNo1Z8BBxHMsr4j0OIEsrJ9_/edit

⁴² URL : <https://docs.google.com/document/d/1oVtXZMnGzPM4c-C9F014g5pLoMjK4ud/edit>

Після ознайомлення з аудиторським звітом⁴³, відповідальні за діяльність особи приймають рішення про прийняття аудиторських рекомендацій. У разі розбіжностей, коментарі обговорюються, і можуть вноситися письмові висновки. Правила написання звіту описані за посиланням⁴⁴

Якщо в аудиторському звіті виявляється помилка, вона повинна бути виправлена та доведена до відома всіх зацікавлених сторін. Документи, пов'язані з проведеним аудитом, формуються в справу внутрішнього аудиту, яка зберігається згідно з внутрішніми правилами установи⁴⁵, ведеться база даних. Керівник підрозділу внутрішнього аудиту відповідає за формування та зберігання цих справ⁴⁶.

Для відстеження впровадження ефективних заходів аудиторських рекомендацій в установі, керівником підрозділу внутрішнього аудиту здійснюється моніторинг⁴⁷. Вимоги до його проведення встановлюються керівником у внутрішніх документах “рис. 1.8” з питань внутрішнього аудиту, які визначають послідовність та методи проведення цього процесу.

⁴³ URL : <https://drive.google.com/file/d/17oOJ9-gEIIJnesICwqGDlajExRg0-xw8/view>

⁴⁴ URL : <https://drive.google.com/file/d/1RxjFvfCNp-rdtY-SfjkQSZR6zskpFn8d/view>

⁴⁵ URL : <https://drive.google.com/file/d/1f6CuajZgbRjyEr9bnjU2edur0F1wlzn/view>

⁴⁶ Рішення Аудиторської палати від 27.09.2007 № 182/4 URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr4_6230-13#Text

⁴⁷ URL : https://drive.google.com/file/d/1SuldWVDUKuoko7BrKCP6I8_o1-IM3wqf/view

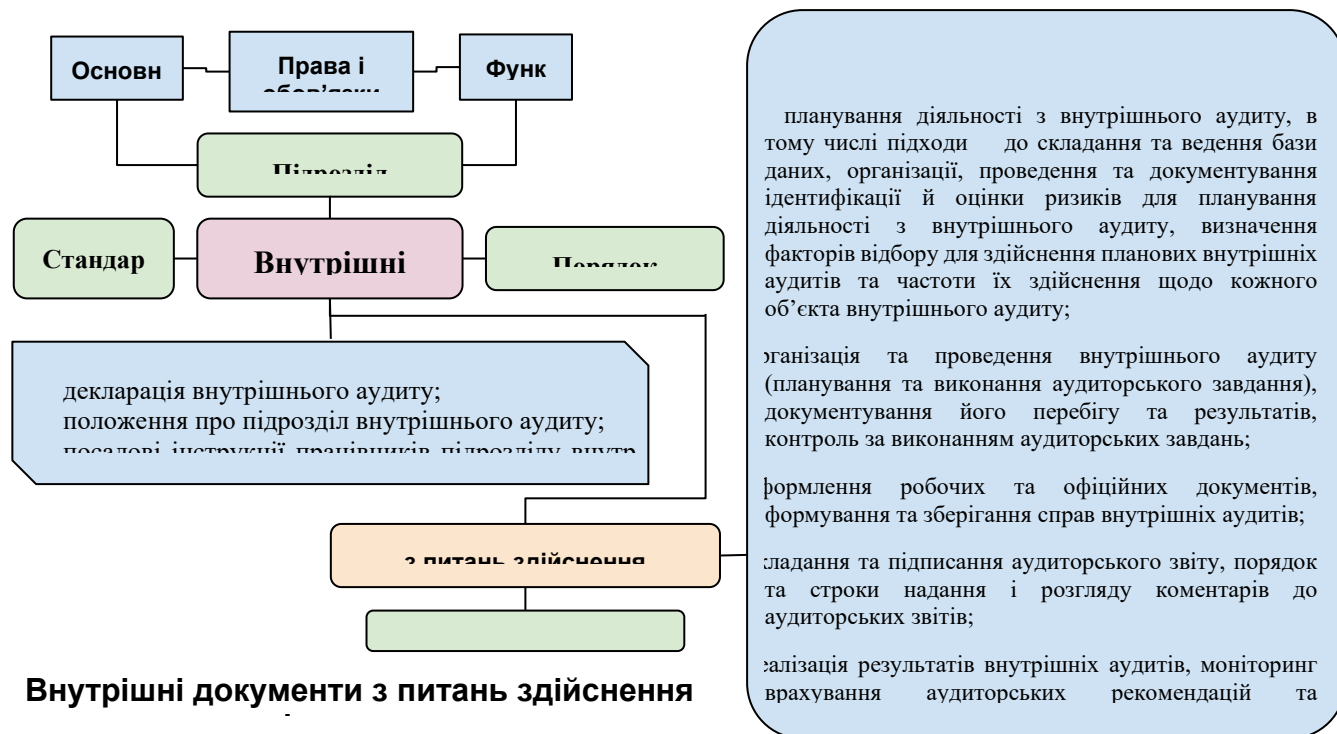


Рис. 1.8 - Внутрішні документи з питань внутрішнього аудиту

Проведення моніторингу гарантує, що рекомендації, сформульовані в аудиторському звіті, дійсно впроваджуються і відповідні заходи приймаються для досягнення покращень у діяльності установи ⁴⁸.

Керівник підрозділу внутрішнього аудиту регулярно звітує перед керівником установи про роботу підрозділу. Звіт має включати інформацію про виконання плану аудиту, проведені аудити, результати, проблемні питання, впроваджені рекомендації, оцінку якості аудиту, ресурси та інші аспекти діяльності підрозділу внутрішнього аудиту. Керівник також готує зведений звіт ⁴⁹, якщо є підрозділи внутрішнього аудиту в територіальних органах і бюджетних установах, підпорядкованих даному державному органу.

Відстеження та моніторинг результатів впровадження аудиторських рекомендацій забезпечує регулярний, надійний та важливий внесок у процес управління ризиками, формує основу для щорічної актуалізації ризиків у системі відповідного органу влади. Моніторинг є частиною процесу управлінської

⁴⁸ URL : <https://drive.google.com/file/d/1D5ytaaS1EjZUVmaQoGqrThhbA1BFujoc/view>

⁴⁹ URL : https://docs.google.com/document/d/149Pm8S5wNo1Z8BBxHMsrr4j0OIEsrJ9_/edit

підзвітності, оскільки виконує стимулюючу роль, вимагаючи від відповідальних за реалізацію заходів осіб конкретних дій і кроків, спрямованих на їх практичне впровадження. Регулярне відстеження впровадження аудиторських рекомендацій забезпечує керівникові органу влади ефективність та результативність діяльності підрозділу внутрішнього аудиту.

Опис етапів проведення аудиту здійснено з урахуванням вимог рішення Аудиторської палати від 27.09.2007 № 182/4 та Стандарту внутрішнього аудиту від 04.10.2011 №1247, який застосовується до всіх організацій, які потребують проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів систем управління чи керування програмою його проведення. В Стандарті описано важливі принципи та процедури для організації та проведення внутрішнього аудиту. Він визначає, як планувати та виконувати аудиторські завдання, збирати аудиторські докази, складати аудиторський звіт і забезпечувати моніторинг впровадження рекомендацій. Використання в роботі даного Стандарту сприяє підвищенню ефективності та незалежності внутрішнього аудиту та допомагає забезпечити відповідність діяльності установи внутрішнім стандартам та вимогам ⁵⁰.

Організація включає в себе створення аудиторської групи, попереднє вивчення об'єкта аудиту та визначення ризиків. На етапі виконання аудиторського завдання здійснюється збір доказів, аналіз та оцінка об'єкта аудиту, а також надання допомоги керівництву.

Завершальний етап включає документування перебігу та результатів аудиту, складання аудиторського звіту з висновками та рекомендаціями, ознайомлення та обговорення з відповідальними особами, підписання звіту та його подання на ознайомлення. Завершується етап формування робочих та офіційних документів у справу та відстеження впровадження аудиторських рекомендацій.

Отже, етапи проведення аудиту персоналу включають в себе ретельне планування, організацію та виконання самого аудиторського завдання. Починаючи з попереднього вивчення об'єкта аудиту та визначення його мети,

⁵⁰ URL : <https://docs.google.com/document/d/1F9UF-Xet2iMYFekQVXFH2Wc6zh-zGgal/edit>

через розробку плану дій та програми внутрішнього аудиту, до фактичного збору доказів та аналізу зібраних даних.

1.4 Методика аудиту персоналу в органах влади

«Метрика лише тоді має ставати КРІ,
коли вона дійсно здатна впливати на діяльність»

В процесі проведення аудиту персоналу на різних його етапах можуть використовуватися різні методи, методичні прийоми та процедури збору аудиторських доказів, все залежить від конкретного об'єкта аудиту, поставлених цілей та завдань дослідження ⁵¹.

Оскільки об'єктом перевірки є аудит персоналу в органах влади, необхідно визначити яку методику слід застосувати, щоб результати наданих рекомендацій сприяли підвищенню ефективності та результативності рішень, які приймаються в органах влади. Для цього можна використати такі методи і джерела збору інформації “рис. Г.1”.

В процесі проведення аудиту персоналу доречними методами оцінки діяльності служб управління персоналом буде також анкетування, документальна та фактична перевірка даних. Детальний опис аудиторських методів, прийомів і процедур розкрито під час опису етапів його проведення, а також міститься у методичному посібнику: “Внутрішній аудит ефективності: методичні засади та практичні аспекти” і посібнику для внутрішніх аудиторів державного сектору: “Інструментарій внутрішнього аудиту : посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору ⁵².

Для отримання об'єктивних даних до кожного з критеріїв аудиту слід обрати не менше двох джерел збору інформації “рис. Г.2” ⁵³:

При виборі джерел інформації потрібно дати відповідь на такі запитання:

- про які об'єкти дослідження нам потрібна інформація (здебільшого вона стосується показників/критеріїв, ризиків)?;

⁵¹ URL : https://docs.google.com/document/d/1VFCNF0gfZ6AwfTLMaqlvrm_7telzRmDRJUiye5A9HUk/edit

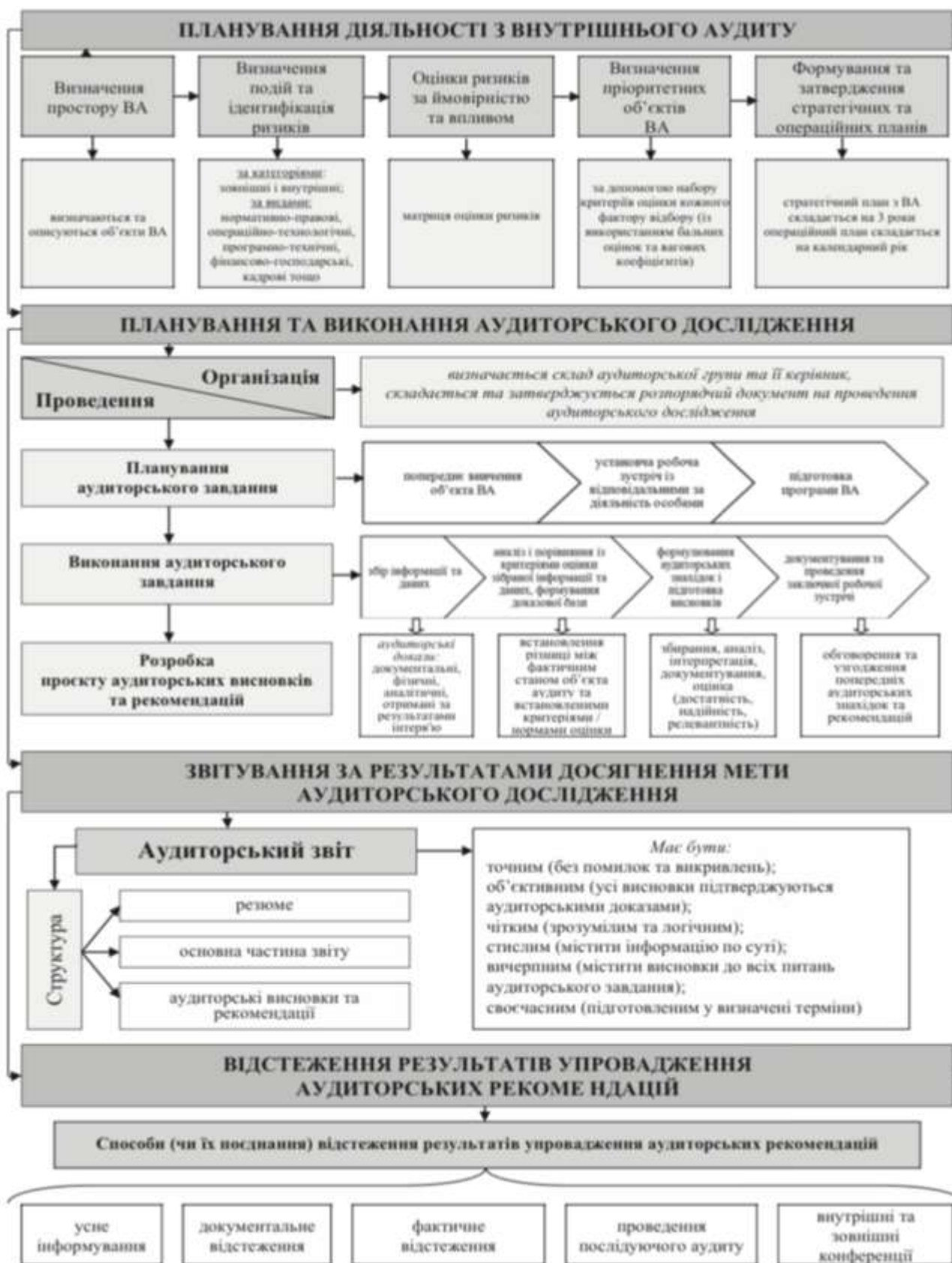
⁵² URL : https://drive.google.com/file/d/19JfFK_KDQWAXd1YgYmgTEp5xUDtV94lv/view

⁵³ URL : <https://drive.google.com/file/d/1YCOgTdXEuLOJd4momvGik42n9FUt0iXL/view>

- які джерела містять інформацію про об'єкти (працівники, документи, практика/реальний стан справ)?;

- як можна використати отриману інформацію (процедури, методи)?.

Внутрішній аудитор самостійно обирає з яким інструментарієм буде проводити дослідження, в вибір методики дослідження для кожного окремого об'єкта перевірки залежить від етапу проведення аудиту “рис. 1.9”:

Рис. 1.9 - Методика проведення внутрішнього аудиту в органах влади ⁵⁴

⁵⁴ Зюман С., Яковлева Т. Методичні підходи проведення внутрішнього аудиту в державному секторі: Військові науки: електронний науковий фаховий журнал. 2021. №4/86. URL : <https://drive.google.com/drive/folders/1H9HV734CS6MeawT3LwjGdf6fUZvSgixb>

Вирішальним фактором при виборі методики буде врахування всіх можливих ризиків на шляху до ефективного управління кадровими процесами. Оскільки служба управління персоналом працює у взаємозв'язку з іншими функціональними підрозділами, від результатів діяльності яких залежить загальна ефективність органу влади⁵⁵, вибір методики необхідно здійснювати залежно від напрямів аудиторського дослідження “табл. Г.3”.

Методика дослідження повинна спрямовуватись на підвищення показників ефективності, результативності та економічності щодо кожного напрямку дослідження. В нашому випадку аудит персоналу включає перевірку орієнтовану на об'єкт управління, тобто на проблему - персонал та організаційну культуру органів влади, виражену через аналіз професійних навичок і соціально-психологічного клімату в колективі “табл. Г.4”:

Для вибору правильної методики, до кожного з напрямів дослідження необхідно виокремити ключові питання, які слід вирішити в процесі аналізу та інформаційні джерела “табл. Г.5”. Робочі документи з детальними інструкціями для заповнення можна знайти у Положенні про здійснення внутрішнього аудиту в системі Міністерства фінансів України, затвердженому Наказом МФУ від 15.06.2022 року №172⁵⁶.

З метою перевірки професійного рівня працівників, доцільно використати інформацію про результати щорічного оцінювання; для виявлення можливостей щодо професійного розвитку - річний план кадрового резерву; інформація про рух персоналу - відображається у піврічній звітності; якісний склад працівників (вік, стать, досвід роботи) - можна отримати безпосередньо на об'єкті дослідження вивчивши матеріали особових справ працівників, списки, довідники, ін.; для визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності публічних службовців можна скористатися додатком І посібника для керівників державної служби, розробленого Національним агентством з питань державної служби⁵⁷.

⁵⁵ URL : <https://drive.google.com/file/d/14jJCwmRo8uAr4IL4P2iPv7ScFExLLQqi/view>

⁵⁶ URL : <https://mof.gov.ua/uk/vnutrishnij-audit>

⁵⁷ URL : https://drive.google.com/file/d/1NnYH5Xq1mvxkbe73xg3jOM_56KuquIJZJ/view

Відсутність чіткої стратегії щодо методики оцінювання ефективності діяльності персоналу в органах влади, змушує аудиторів будувати моделі щодо напрямів та необхідного інструментарію перевірки “Табл. 1.10”.

Табл. 1.10 - Модель складового елемента аудиту кадрового потенціалу в органах влади⁵⁸

	Аудит кадрового потенціалу				
	Процедури				
	Компетенції	Досвід	Мобільність	Мотивація	Підвищення кваліфікації
Сутнісні ознаки	удосконалення досвіду, підвищення продуктивності	набуття нових навичок, професіоналізм	психодіагностичні методики	сталість персоналу, вмотивованість	аналіз наявного і можливого кадрового потенціалу, резерв кадрів, просування
Змістовний контент	аналіз особових справ	аналіз журналів вислуги років	аналіз розпоряджень про прийом-звільнення, переведення	аналіз регуляторних актів, розпоряджень	аналіз річного плану підвищення кваліфікації, звірка з особовими справами
Методи	організаційно-аналітичні, соціально-психологічні, економічні, системного аналізу, прогностичні і ін.				
Результат	Характеристика кількісного і якісного складу працівників і визначення стратегії розвитку кадрового потенціалу				

Оцінюванню персоналу слід приділити особливу увагу - кваліфікований, талановитий, мотивований персонал здатний досягати високих результатів. Слід приділити увагу вивченню технологій, забезпеченості ресурсами, гнучкості організаційної структури, чіткості визначених цілей і завдань. Управління кадровим потенціалом наведено на “рис. Д.1”.

Для визначення якості дослідження аудитор може використати соціологічні методи перевірки, такі як інтерв’ю⁵⁹, різного роду опитувальники, блок-схеми.

⁵⁸ URL : Хаджирадєва С.К., Доценко Т.А., Пукір Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. Національна академія державного управління при Президентіві України: електронний журнал. 2020. URL : <https://docs.google.com/document/d/1HX5MGZVDGMYLs6dd1ZBaGfjJf3-RwUXRIssyjk9QDo/edit>

⁵⁹ URL : <https://drive.google.com/file/d/1aND8595pTE827H3M74fwpiBTUkXRjW-/view>

Табл. 1.11 - Узагальнена модель складового елемента кадрового аудиту в органах публічної влади «організаційна поведінка»⁶⁰

Визначення показників ефективності за організаційним аспектом кадрового потенціалу наведено в «Табл. 1.11».

Показник ефективності	Процедури				
	Етичні стандарти	Мотивація	Статусно рольова взаємодія	Ділове спілкування	Конфлікт інтересів
Сутнісні ознаки (доказовість) - економічний ефект	специфічні вимоги до моральних норм публічних службовців, які пов'язані з особливостями професійної діяльності в певних органах публічної влади	стимулювання персоналу до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.	сумісні дії персоналу ОПВ, при яких результат дії одного з них впливає на інших, що змінює їхню динамічну поведінку.	обмін інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певної мети і вирішення конкретної проблеми у сфері публічного управління та адміністрування	наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.
На відповідність (змістовий контент) - результат	*розробка професійних етичних норм; *побудова системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в Етичному кодексі; *існування групи людей, які відповідають за підтримку і захист цих норм	* свідомий вибір працівником того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників	*статуси та ролі персоналу ОПВ;	*вербальне, невербальне, письмове, електронне, командне і т. ін., спілкування *міжособистісна, міжгрупова, *особистісна-групова взаємодія і т. ін.	запобігання та врегулювання конфлікту інтересів
Методи	*Психологічний контракт; *Етичний кодекс; *Корпоративний кодекс; і т. ін.	Адміністративні; Організаційні; Економічні; Соціально-психологічні і т. ін.	Класичні та інноваційні методи	Веб-комунікація; Відеозв'язок; Електронні повідомлення; звіти; презентації тощо	Організаційно правові

⁶⁰ URL :<https://docs.google.com/document/d/1HX5MGZVDGMYLs6dd1ZBaGfjJf3-RwUXRIssyjk9QDo/edit>

Результат	Етична поведінка	Мотивована поведінка на досягнення організаційних цілей та цілей особистісного професійного розвитку	Підтримка статусно-рольової диспозиції публічних службовців	Ефективний обмін професійною інформацією і досвідом з фахівцями і не фахівцями в публічній сфері	Доброчесність
------------------	------------------	--	---	--	---------------

Не менш важливим є показник професійного розвитку працівників, ефективність якого вимірюється рівнем компетентності працівників “Табл. 1.12”.

Табл. 1.12 - Загальна модель складового елемента кадрового аудиту в органах публічної влади «професійний розвиток»⁶¹

Показник ефективності	Процедури		
	Здобуття професійної кваліфікації	Підвищення кваліфікації	Кар’єрне зростання
Сутнісні ознаки (доказовість) - економічний ефект	набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці	набуття публічними службовцями нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.	планування потреб у персоналі, розроблення резерву кадрів, програми професійного зростання
На відповідність (змістовий контент) - результат	*Кваліфікаційні рівні вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук) за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”; * Професійні кваліфікаційні рівні;	*Надання освітніх послуг в межах сертифікатних та короткострокових програм, які формуються відповідно до таких ознак: довгострокові – короткострокові; загальні – спеціальні; очні – дистанційні.	*Політика кар’єрного зростання в ОПВ; *Управління кар’єрою персоналу ОПВ;
Методи	Кваліфікаційний іспит, захист кваліфікаційних робіт, тестування, метод “асесмент-центр” та ін.	Лекції, практичні заняття, тренінги, круглі столи, дискусії, форуми тощо.	Іспит, співбесіда, резюме, метод “асесмент-центр” та ін.
Результат	Сертифікат, диплом і т. ін., що підтверджує рівень кваліфікації персоналу	Сертифікат про підвищення кваліфікації	Успішна кар’єра

На основі розроблених моделей можна визначити основні цілі дослідження, проте вони не можуть визначити якість роботи працівників.

Щоб дослідити причини плинності кадрів в органах влади, доцільно використовувати соціально-психологічні методи дослідження, які дають змогу визначити загальну атмосферу в колективі “табл. Д⁶²”.

⁶¹ URL : <https://docs.google.com/document/d/1HX5MGZVDGMYLs6dd1ZBaGfjJf3-RwUXRIssyjk9QDo/edit>

⁶² Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом. 2010. С.9. URL : <https://docs.google.com/document/d/1wP-99m1MW2biDtWDbuqIXTs4GBmSgcLH30CwAgL4sV4/edit>

Використання таких методів, подібно до методу експертних оцінок, дозволяє отримати об'єктивну оцінку щодо соціально-психологічної обстановки та відносин в колективі, що є важливим показником стабільності персоналу.

Під час оцінювання ефективності наявної в органах влади системи контролю, доцільно скористатися шаблонами Методичного посібника з оцінки якості внутрішнього аудиту ⁶³: Кадрова політика підрозділу внутрішнього аудиту” ⁶⁴, Програма оцінки функціонування внутрішнього аудиту в державних органах ⁶⁵, Примірний перелік документів та інформації, необхідних для здійснення оцінки якості внутрішнього аудиту в державному органі ⁶⁶, Внутрішніми документами з питань внутрішнього аудиту ⁶⁷, Планування діяльності з внутрішнього аудиту ⁶⁸, Організаційні аспекти проведення внутрішніх аудитів ⁶⁹, Проведення внутрішніх аудитів, Документування ходу та результатів внутрішнього аудиту ⁷⁰, Реалізація результатів внутрішніх аудитів, моніторинг врахування рекомендацій та результатів їх впровадження ⁷¹, Звітування про діяльність підрозділу внутрішнього аудиту ⁷², Заходи із забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту ⁷³, Приклад анкети для опитування зацікавлених сторін ⁷⁴, Приклад бланку для проведення самооцінки працівника підрозділу внутрішнього аудиту ⁷⁵, та ін.

За допомогою вказаних методик можна розпочати процес дослідження наявної системи контролю в органах влади, а також провести перевірку кадрового потенціалу, який є основним капіталом організації.

Для оптимізації функціональної структури в органах влади в нагоді стане

⁶³ URL : <https://drive.google.com/file/d/1D5ytaaS1EjZUVmaQoGqrThhbA1BFujoc/view>

⁶⁴ URL : <https://drive.google.com/file/d/14RUgIQW4K1ADaTSjeNXYWxG4oiUvEEOm/view>

⁶⁵ URL : https://drive.google.com/file/d/1J44KfihvWktqx_3WGfTAhPzMjBq4rKaE/view

⁶⁶ URL : https://drive.google.com/file/d/18_yl6Mpl9cv98YCPBqq2K605PQvRVO9l/view

⁶⁷ URL : <https://drive.google.com/file/d/1h7PVro-aVUlk07g4xHvVASEnubiq5EuP/view>

⁶⁸ URL : <https://drive.google.com/file/d/1HMOBw4Ab2oSQEkZnWrsQE6ankPA5Vxd1/view>

⁶⁹ URL : <https://drive.google.com/file/d/1A5QfFzkd2PQ5kp6gNYkc5lyh9P11jmOw/view>

⁷⁰ URL : <https://drive.google.com/file/d/1l6qipmFI3TKov1zuYDODKKfSl4QHHL/view>

⁷¹ URL : https://drive.google.com/file/d/1CeUer54uA1JfYJnolHNdCP_piunblXpW/view

⁷² URL : <https://drive.google.com/file/d/1hAu48SSdqOC236c3zartTKfaEGwEDPBs/view>

⁷³ URL : https://drive.google.com/file/d/1fLGG4L_iBq1tZcTURn839knroFtiWKF/view

⁷⁴ URL : <https://drive.google.com/file/d/1g-yNmpFXmhKJOVIcEih1b2RahSLjhrup/view>

⁷⁵ URL : https://drive.google.com/file/d/1l4iXuEa2qmq/view_JLQv11CjmO6TnJ-LZzEsw

розпорядження КМУ від 16 вересня 2022 р. № 824-р “Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади”⁷⁶, Методика проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану, затверджена наказом НАДС від 14.07.2022 № 57-22 ⁷⁷ і Практичний посібник: “Як провести функціональний аудит органу виконавчої влади, розроблений НАДС від 22.10.2022 ⁷⁸.

Керівники та спеціалісти служби управління персоналом можуть вільно впроваджувати рекомендації, надані аудитором, та обирати свої варіанти їх використання. Важливо, щоб результати аудитів враховувались під час прийняття рішень керівниками органів влади і відповідали очікуванням тих, хто проводить аудит. Оскільки ціллю дослідження є удосконалення діяльності органів влади, необхідно зосередити увагу на підвищенні компетентності персоналу, який працює в бюджетних установах. Аудит персоналу може здійснювати загальну оцінку системи управління персоналом або фокусуватися на діагностиці окремих кадрових процесів і процедур, все залежить від складності проблеми, яку слід вирішити.

Оскільки основною метою проведення аудиту персоналу є підвищення ефективності органів влади, шляхом удосконалення системи якості управління персоналом, необхідно зосередити увагу на виборі таких методичних прийомів та процедур, які допоможуть виявити сильні і слабкі сторони, як в роботі персоналу, так і в кадровому управлінні та контролі. Вибір методів повинен спрямовуватись на виявлення ризиків, які можуть мати негативний вплив на досягнення максимальних результатів щодо мети і цілей організації з урахуванням наявного обсягу трудових ресурсів.

При проведенні аналізу на відповідність діючому законодавству, нормативам, правилам доречно застосовувати такий інструмент дослідження, як *бенчмаркінг* - “еталонне зіставлення” здійснюється на основі порівняння й аналізу своєї діяльності з діяльністю передових організацій. Він допомагає

⁷⁶ URL : https://docs.google.com/document/d/1OtaV8KNvpi_Km5x706YPOQVeOKQqpNY1OBbPg-PsIWQ/edit

⁷⁷ URL : https://docs.google.com/document/d/1tj76grblBBHosjklN12pwJC4T9_osfHf/edit

⁷⁸ URL : <https://drive.google.com/file/d/1u61F8FYlvII7H0xdj3RQa9DhzXGa2nAX/view>

зрозуміти причини невідповідностей, сприяє подоланню перешкод у досягненні кращих результатів. В кадровій діяльності бенчмаркінг включає оцінку власної ефективності у порівнянні з лідерами галузі, визначення найкращих практик і їх впровадження для покращення власної діяльності. Дана методика буде доцільною під час проведення повного дослідження кадрової структури. В процесі його використання стає можливим виявлення та впровадження найефективніших рішень в управлінні персоналом органів влади. Його використання на різних рівнях та можливість охоплення всіх аспектів управління персоналом, сприяє перетворенню дій в конкретні результати, удосконалює ефективність управлінських рішень “ табл. 1.13”.

Табл. 1.13 - Методика з визначення результативності та ефективності управлінських рішень щодо персоналу

	процес управління кадрами органів влади	перетворення заходів у результат

Описані типи бенчмаркінгу сприяють виявленню найефективніших методів, підходів та рішень у сфері управління персоналом органів влади. Використання бенчмаркінгу допомагає побудувати оптимальну систему управління кадрами та досягти більш високої ефективності в цій сфері.

Метод тестування полягає у тому, що аудитор формує перелік питань для оцінки відповідного об'єкта дослідження і послідовно виконує необхідні процедури для отримання аудиторських доказів. Ефективність контролю проявляється у відповідності змісту контрольних заходів завданням, на які він спрямований. Недоліком даного методу є неспроможність своєчасно попередити чи виявити недостовірне відображення операцій в документах, відсутність процедури щодо його проведення, або проведення такого заходу не у відповідності до встановлених вимог. В процесі тестування можуть бути надані рекомендації щодо перегляду або відміни зайвих заходів контролю, які не працюють на практиці.

В процесі прийняття рішень щодо удосконалення діяльності кадрових

служб можна використати аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

Для формування належних рекомендацій аудитори повинні сформулювати повне і глибоке уявлення про причини, які лежать в основі проблеми. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків характеризують методи: SWOT-аналіз, “Дерево проблем - дерево рішень”, діаграма Ісікави, Парето і” Краватка-метелик” (рис. Д).

Для результативного управління процесами та постійного поліпшення результатів можна використати методологію *циклу Демінга «PDCA»* («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»), зображену у вигляді схеми:

Плануй (Plan) - полягає у розробці плану дій для виконання завдань та встановленні цілей і визначенні процесів для їх досягнення;

Виконуй (Do) - полягає в реалізації запланованих дій;

Перевірй (Check) - необхідно відстежувати та вимірювати процеси і результати: оцінювати відповідності цілям, внутрішній політиці та вимогам.

Дій (Act) - вживати заходи для постійного поліпшення, виявлення невідповідностей та збоїв, усунення причин або запобігання їх виникненню.

Такий метод покликаний створювати замкнутий цикл постійного вдосконалення, де кожен етап взаємодіє з іншими для забезпечення ефективності та якості процесів у будь-якій діяльності.

Повний перелік методів, методичних прийомів і аудиторських процедур, що можуть застосовуватися під час виконання аудиторського завдання ⁷⁹ наведено в додатку п'ять до Положення Міністерства фінансів України від 15.06.2022 року №172 ⁸⁰, яке визначає єдині підходи до провадження аудиторської діяльності діяльності.

Використання фактичної та комбінованої перевірки, тестування, аналізу даних, вивчення нормативно-правових актів та інших загальнонаукових методів дозволяє не лише ідентифікувати прогалини та проблеми в управлінні персоналом, а й виявляти потенціал для ефективного використання ресурсів.

⁷⁹ URL : https://docs.google.com/document/d/1SsV_07fRY0udUHBzVGnAwCoDyEklqIdp8rRCy4X4HdQ/edit

⁸⁰ Положення про здійснення внутрішнього аудиту: Наказ МФУ від 15.06.2022 №172. URL : https://docs.google.com/document/d/1VFCNFOgfZ6AwfTTLMaqlvrm_7telzRmDRJUiy5A9HUK/edit

Зокрема, метод Кейс-тестінгу є корисним для визначення навичок та компетенцій кандидатів, а також підвищення ефективності підбору персоналу. Використання методу вимірювання ключових показників продуктивності (KPI) сприяє аналізу результативності та досягненню стратегічних цілей органу державної влади.

Ассесмент-центр, з своєю об'єктивністю та комплексним аналізом, дозволяє оцінювати якості співробітників, їхню відповідність посадовим обов'язкам для виявлення потенційних можливостей фахівців.

Також, використання експертних оцінок може допомагати у зборі цінних даних про внутрішні процеси та задоволення працівників.

Використання методів аудиту персоналу дозволяє ефективно аналізувати та оптимізувати роботу персоналу, виявляти потенціал та проблеми, розробляти стратегії покращення та досягати стратегічних цілей. Комбінований підхід до аудиту персоналу стає ключовим для забезпечення ефективного функціонування органів влади та високоякісного управління їхнім трудовим ресурсом.

Методологія аудиту персоналу є важливим інструментом для систематичної та об'єктивної оцінки управління кадровим потенціалом органів влади. Вона сприяє аналізу та визначенню ефективності діяльності органів влади у сфері управління персоналом, забезпечуючи відповідність їхньої роботи законодавчим та нормативним вимогам.

Отже результати отриманих даних служать покроковим механізмом для ефективної оцінки і аналізу кадрового потенціалу органів влади, завдяки наявній методиці, можна оцінити ефективність використання трудових ресурсів, в процесі прийняття на публічну службу, організації роботи, підвищенні кваліфікації, а також під час прийняття рішень. Моделі кадрового потенціалу дозволяють виокремити основні аспекти, на які слід звернути увагу, вони служать схемою, на основі якої будується весь процес дослідження. Вміння орієнтуватися в правильному виборі тих чи інших методичних прийомів, процедур та методів дає бажані результати і доречні рекомендації керівникам досліджуваних організацій. Знання інструментарію, з яким слід працювати при

проведенні оцінювання економить час на пошуки ефективних методик. Тому розкриття даного питання є досить актуальним і необхідним для повсякденного відстеження ефективності наявних механізмів прийняття рішень керівниками.

1.5 Ідентифікація ризиків та їх вплив на об'єкт дослідження

Якщо проблеми активно ідентифікуються та вирішуються, втрати знижуються

Динамічне середовище ризиків створює нові виклики та можливості для органів влади. Бути готовим їм відповісти є надзвичайно важливим, проте, досить складним завданням. Незважаючи на труднощі у виявленні перешкод для досягнення запланованих цілей, результати проведених досліджень можуть виявитися корисними для уникнення негативних наслідків, ефективного використання часу та резервів при їх подальшій ліквідації.

Внутрішній аудит персоналу покликаний удосконалити кадрові процеси, забезпечити органи влади професійними кадрами, оптимізувати їхні функції та структуру державних органів, а також виявити і запобігти ризикам в діяльності публічної служби, надаючи їй органам управління впевненість, необхідну для оперативного прийняття управлінських рішень. Сьогодні внутрішній аудит, як ніколи, потребує переходу на якісно новий рівень для успішного подолання сучасних викликів і підтвердження своєї цінності для організації, як в цілому, так і для окремих процесів, які відбуваються в управлінні. Аудит персоналу покликаний не тільки удосконалити існуючі процеси управління персоналом, але й зберегти цінний трудовий ресурс з наявною кваліфікаційною спроможністю та професійною здатністю. Зростання плинності кадрів в умовах війни має негативний вплив на ефективність діяльності органів влади, саме тому потрібно вжити заходи для виявлення чинників, які згубно впливають на збереження трудового потенціалу в публічних органах.

Для того щоб вжити заходи з виявлення та нейтралізації несприятливих чинників, необхідно навчитися оцінювати й управляти ними. Управління ризиком є важливою складовою стратегічного управління органом влади і допомагає забезпечити його стійкість та здатність до досягнення цілей навіть у

випадках небажаних подій або невизначеності ⁸¹. В процесі такого управління здійснюється аналіз ризиків і можливостей для досягнення визначених цілей органів влади, обирається метод впливу на такі події та відслідковується моніторинг результатів.

Ризик - це ймовірна подія, яка може виникнути в майбутньому, якщо ж зазначена подія все ж таки відбудеться – це може стати проблемою, якщо вакантна посада вже зараз – це проблема ⁸².

Запобігти проблемі допоможе оцінка ризиків, яка здійснюється з метою визначення ймовірності їх настання та впливу на об'єкт дослідження. Проведення такої оцінки є важливим етапом процесу управління ризиками, що є обов'язком керівників, відповідальних за процеси/діяльність, тобто керівників структурних підрозділів, в яких ці процеси/діяльність відбуваються.

Для ефективного оцінювання ризиків необхідно завчасно розробити бальну шкалу оцінки критеріїв найбільш вразливих напрямів впливу на діяльність органу влади. Оцінка ймовірності настання події може групуватися за такими критеріями “табл.1.14” ⁸³.

Таблиця 1.14 – Критерії ймовірності настання події ⁸⁴

Критерій	Рівень	Бал
Ймовірність настання події дуже низька (практично відсутня)	Зрідка	1
Ймовірність настання події віддалена (25-% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останні 5 років)	Малоймовірний	2
Подія цілком можливо може відбутися у майбутньому (50% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останні 2 роки)	Середній	3
Подія може відбутися у найближчій перспективі (75% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останній рік)	Ймовірний	4
Подія вже відбувається або очікується (100% ймовірність події або її регулярне настання протягом останнього року)	Часто очікується	5

⁸¹ URL : <https://docs.google.com/document/d/16dJuJttw8QtwvlwFrfqrepabzH1oKmxIphM850BNbRw/edit>

⁸² URL : https://drive.google.com/file/d/1tjIeCBanTa_r0-SLVC0zLTovXdN_tCoZ/view

⁸³ URL : <https://drive.google.com/file/d/1E7P9b90ToS53LeexSJQEPKFQIVD7w6gx/view>

⁸⁴ URL : <https://docs.google.com/document/d/16dJuJttw8QtwvlwFrfqrepabzH1oKmxIphM850BNbRw/edit>

В процесі визначення ступеня впливу ризиків на об'єкт дослідження може застосовуватись трьох або чотирьох рівнева шкала оцінювання такого впливу “Табл. 1.15”:

Таблиця 1.15 - Оцінювання впливу ризику на об'єкт дослідження

Оцінка впливу ризику, бал	Рівень впливу ризику на досліджуваний об'єкт	Наслідки
1	Низький	має обмежений вплив на діяльність досліджуваного об'єкта
2	Середній	може мати помірний вплив на результати роботи
3	Високий	характеризує суттєвий вплив
4	Дуже високий	ризик, який може мати критичний вплив на результати та діяльність органу влади

Використання шкали з чотирма або п'ятьма рівнями впливу допомагає визначити, наскільки значущим може бути цей ризик для роботи працівників, що дає змогу керівництву та аудиторам краще розуміти, які ризики потребують негайного управління, а які можуть бути менш важливими або потребують менше уваги.

За допомогою наведеної шкали оцінювання ймовірності настання несприятливих подій та їх впливу на досліджуваний об'єкт, можна побудувати матрицю оцінки ризиків, яка може бути адаптована відповідно до потреб та особливостей конкретного органу влади “рис. 1.12”⁸⁵.

⁸⁵ URL : https://drive.google.com/file/d/1k96OJMfDdKKJUaCi_Qdr4GdtUlpX8uuD/view

Матриця оцінки ризиків							
Рівень (бал)			ЙМОВІРНІСТЬ				
			Рідко/майже не можливо	Малоймовірно	Середня	Можливо	Часто/ очікується
			1	2	3	4	5
ВПЛИВ	Низький	1	Низький (а) (1)	Низький (а) (2)	Низький (а) (3)	Низький (а) (4)	Середній (я) (5)
	Середній	2	Низький (а) (2)	Низький (а) (4)	Середній (я) (6)	Середній (я) (8)	Високий (а) (10)
	Високий	3	Низький (а) (3)	Середній (я) (6)	Середній (я) (9)	Високий (а) (12)	Дуже високий (а) (15)
	Дуже високий	4	Низький (а) (4)	Середній (я) (8)	Високий (а) (12)	Дуже високий (а) (16)	Дуже високий (а) (20)

Рис 1.12 - Матриця оцінки ризиків⁸⁶

Загальна оцінка ризику (загальний бал) визначається шляхом множення оцінки ймовірності та оцінки впливу, як це наведено у Матриці “Табл. _”.

Щоб забезпечити надійну та об'єктивну оцінку ризиків, важливо визначити критерії для кожного рівня впливу та чітко їх документувати. Кожен рівень шкали повинен мати чітке визначення, що відображає рівень впливу на кадрові процеси, працівників, операційну діяльність тощо. Також, якісну оцінку може супроводжувати кількісна або бальна оцінка, де кожному рівню впливу надається числова оцінка. Для ефективного аудиторського дослідження важливо виділяти п'ять із десяти факторів ризику.

Внутрішні фактори ризику виникають внаслідок вибору, який керівництво робить щодо внутрішньої організації. До кадрових ризиків можна віднести:

1. Загальна політика контролю: сувора загальна політика контролю зменшує ймовірність помилок і невідповідностей шляхом впровадження етичних норм, розроблення чітких цілей, функцій, повноважень, застосування відповідальності;

⁸⁶ URL : <https://drive.google.com/file/d/1vCZhwFoSIY9WMqk6AvK82k2PQxq1AZWf/view>

2. Масштаби змін, оскільки будь-які зміни супроводжуються підвищенням ризиків, наприклад: значна плінність кадрів, реорганізація, перегляд основних функцій підрозділів, нові стандарти;

3. Компетентність кадрів. Добір та призначення працівників на керівні посади потребує особливої уваги, оскільки від управлінського персоналу залежить ефективність діяльності відповідного органу влади. Відсутність необхідної освіти, знань, умінь та навичок буде мати негативний вплив на прийняття управлінських рішень;

4. Нерівномірний розподіл обов'язків. При надмірному завантаженні працівників підвищується втома, як наслідок, вірогідність неякісного, несвоечасного та неграмотного виконання завдань і функцій;

5. Розмір заробітної плати. Жорстка система оплати праці не здатна забезпечити необхідний рівень потреб працівників, як наслідок - призвести до пошуку нових джерел фінансування та зміни роботи.

Тобто під час ідентифікації ризиків необхідно відповісти на питання «що може відбутися не так і які наслідки спричинить?».

Оскільки об'єктом дослідження є аудит персоналу, ризик також може проявлятися на рівні посадової діяльності, внаслідок неправомірних або некомпетентних дій чи рішень окремих працівників, зумовлених перевищенням повноважень чи не дотриманням встановлених регламентів і правил, етичних норм та ін.

Управління ризиками тісно пов'язане з системою внутрішнього контролю в органах влади. Основна відмінність полягає в тому, що керівництво органу влади зосереджене на виявленні невід'ємного ризику з метою його мінімізації, в той час, як аудитор зосереджений на виявленні надлишкового ризику, який залишається після впровадження заходів нейтралізації.

Розуміння цілей, поставлених перед кожним елементом простору аудиту, дає змогу виявити ймовірні події, що будуть впливати на їх досягнення. Найбільш поширеним методом виявлення ризиків є інтерв'ю та обговорення з управлінським персоналом.

Бажаним є поєднання цих двох методів, що забезпечує одночасне покриття установи в цілому та розподіл ризиків за різними напрямками/сферами її діяльності. В таблиці 1.16 можна навести приклади різних подій, що можуть створювати ризики.

Таблиця 1.16 - Приклад шкали для оцінки впливу ризиків на державний орган

Сфера подій	Приклад
Організаційні	відсутність співробітників; не забезпеченість технічними засобами; відсутність контролю; нечіткість поставлених завдань; відсутність стратегічних, поточних цілей; неналежна організаційна культура
Нормативно-правові	порушення трудової, виконавської дисципліни; недотримання вимог законодавчих і нормативних актів; накладення стягнень за порушень вимог законодавства
Фінансові	скорочення фінансування; розтрата фінансових ресурсів; корупційний ризик; низька заробітна плата; нечітка система преміювання
Кадрові	втрата основних співробітників (звільнення, вихід на пенсію тощо); хвороба, нещасні випадки; відсутність належних навичок, кваліфікації та досвіду; відсутність мотивації; відсутність кар'єрного росту; токсична атмосфера в колективі; низький рівень культури, компетенції, кваліфікації; нечітка система добору, оцінювання, просування
Репутаційні	низький рівень обслуговування; негативні відгуки відвідувачів (в т.ч. у ЗМІ); втрата довіри з боку населення

Ідентифікація ризиків здійснюється у чіткому причинно-наслідковому зв'язку (причин, наслідків і можливого впливу на цілі установи). Причина характеризується тим, що завжди передує результату, при цьому результатом дії причини є наслідок. Наслідком є результат, ступінь ризику або ймовірність

виникнення проблеми через невідповідність поточного стану досліджуваного процесу встановленим критеріям.

Іноді багато причин зумовлюють один загальний наслідок, у той же час одна причина може проявитися в безлічі наслідків. Конкретизація цілей сприяє більш точному визначенню ризиків, тобто цілі мають бути зазначені за SMART моделлю:

- Стратегічний напрям - розуміння діяльності установи. Глибоке знання процесів, операцій і функцій організації допомагає виявити, де можуть виникнути ризики. Це включає в себе розуміння ключових процесів, структури, фінансових аспектів та внутрішнього середовища.

- Розуміння організації діяльності установи - розуміння стратегії та цілей організації допомагає визначити, які ризики можуть перешкоджати досягненню цих цілей. Розгляд ризиків у контексті стратегії допомагає зосередити увагу на найбільш суттєвих аспектах.

- Масштаби управління ризиками - оцінка масштабу управління ризиками допомагає визначити, які ризики потребують найбільшої уваги та ресурсів для контролю. Деякі ризики можуть бути більш критичними, ніж інші, і їм слід приділити пріоритетну увагу.

- Управління ризиками, пов'язаними з форс мажорними обставинами характеризує проактивне вжиття поміркованих заходів для пом'якшення наслідків форс мажорних обставин. Це може включати рішення про те, як краще розподілити обмежену кількість ресурсів або розглянути можливість заміни.

- Ведення документального обліку різних розглянутих варіантів пом'якшення наслідків і кроків, які необхідно вжити. Опрацювання різних сценаріїв.

- Налагодження процесу постійного аналізу та оцінки потенційних кроків для пом'якшення наслідків форс-мажорних обставин. Забезпечує наявність в організації відповідної політики та належних заходів контролю для

усунення/зниження виявлених ризиків - як превентивного, так і прогнозного контролю ⁸⁷.

Важливі аспекти ідентифікації ризиків і їх зв'язку з причинами та наслідками - це фундаментальний етап управління ризиками, який допомагає організації розуміти, які події або умови можуть призвести до небажаних результатів і в який спосіб.

Щоб запобігти ризику - необхідно усунути подію, що призводить до проблеми!

Способом реагування на ризик може бути його:

- Прийняття (ризик-апетит) – жодних дій відносно ризику не здійснюється;
- Зменшення – вжиття таких заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу;

- Розділення (передача) – зменшити ймовірність або вплив ризику шляхом поділу цього ризику з іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику;

- Уникнення – призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику.

Чітко збалансовані об'єктивні ризик-апетити принесуть установі ефективний розвиток. Проте, в умовах ризик-апетиту, можуть прийматися рішення з такими наслідками “рис. 1.13”:



Рисунок 1.13 - Варіанти прийняття рішень в умовах ризику

⁸⁷ URL : https://drive.google.com/file/d/12nz77Lq54k3ARHWksno7WK_fQEEJfuUQ/view

Ідентифікація ризиків - це постійний процес, і важливо здійснювати оновлення та перегляд ідентифікованих ризиків з часом, враховуючи зміни в діяльності та зовнішньому середовищі органу влади.

До прикладу, якщо ціллю кадрової діяльності буде удосконалення організаційних процесів управління персоналом, залучення та утримання професійних кадрів. То ризиками в досягненні поставлених цілей можуть бути:

1. Неможливість впровадження рекомендацій внаслідок їх неналежної якості (за категорією ризик внутрішній, за видом – кадровий, ймовірність – середня, вплив – високий, загальна оцінка ризику – висока);

2. Відсутність процедури планування, просування, адаптації та утримання кадрів (за категорією ризик внутрішній, за видом – кадровий, ймовірність – висока, вплив – середній, загальна оцінка ризику – висока);

3. Недотримання затвердженого порядку здійснення моніторингу (за категорією ризик внутрішній, за видом – операційно-технологічний, ймовірність – низька, вплив – високий, загальна оцінка ризику – середня);

4. Неякісне здійснення моніторингу внаслідок відсутності регламенту (за категорією ризик внутрішній, за видом – нормативно-правовий, ймовірність – середня, вплив – середній, загальна оцінка – середня);

5. Приклад ⁸⁸: як підсумок, рекомендаціями щодо покращення діяльності буде пропозиція керівнику:

- Інтегрувати управління ризиком у процеси планування діяльності установи на всіх рівнях з метою встановлення досяжних пріоритетних цілей;

- Визначати чіткі цілі, що дозволяє точно ідентифікувати ризики та їх вплив на конкретний робочий процес;

⁸⁸ URL : https://drive.google.com/file/d/1tjleCBanTa_r0-SLVC0zLTovXdN_tCoZ/view

- Ідентифікація ризиків має здійснюватися через визначення відповідних причин та наслідків у чіткому причинно-наслідковому зв'язку;
- Перед початком ідентифікації ризиків доцільно зрозуміти їх значення та вплив на конкретну ціль. Практичне формулювання ризиків забезпечить більш тісний зв'язок процесу управління ризиками із заходами контролю;
- Використовувати результати аналізу ризиків при ухваленні управлінських рішень в установі;
- Імплементувати управління ризиками в повсякденну роботу на кожному етапі виконання процесів, при цьому не створюючи додаткового навантаження на працівників установи;
- Зміцнити зв'язок процесу управління ризиками із заходами контролю (способами реагування);
- Визначити заходи контролю (способи реагування) на оцінені ризики;
- Інформувати керівництво щодо ключових ризиків актуальних у часі (орієнтовно 5-10 по установі, за потреби більше).
- Запровадити на практиці діяльність з управління ризиками, яка має стати важливим елементом управлінської підзвітності. Така практика повинна допомогти керівнику отримати кращі гарантії щодо належного функціонування системи внутрішнього контролю⁸⁹.

Слід пам'ятати, що внутрішній аудитор не несе відповідальність за заходи, що здійснюються керівником органу влади для забезпечення створення та функціонування системи внутрішнього контролю, розробку та впровадження заходів контролю з метою впливу на ризики, він тільки пропонує найкращий варіант для вирішення задач.

Більшість оцінок ризиків базуються на суб'єктивних оцінках та експертному досвіді, тому можуть бути суб'єктивними за природою.

Для забезпечення об'єктивності і надійності оцінок ризиків важливо використовувати професійні методи і підходи до їх оцінки. Одним із способів досягнення цього є застосування Міжнародних стандартів професійної практики

⁸⁹ URL : <https://drive.google.com/file/d/19xqSAerSdShuxjNHQxIHbSJcA3MMKc3T/view>

внутрішнього аудиту, таких як МСППВА 2120 “Управління ризиками”. Ці стандарти визначають принципи та процедури, яких внутрішні аудитори повинні дотримуватися при оцінці ризиків.

Отже, ідентифікація ризиків та їх вплив на об’єкт дослідження визначає ключові фактори, що обумовлюють проведення аудиту персоналу в органах влади. Розподіл ризиків за впливом та ймовірністю їх настання дозволяє визначити пріоритетність їх управління та розробити чіткий план дій для нейтралізації негативного впливу.

Зазначена стратегія дозволяє виявити, спрогнозувати та запобігти можливим ризикам, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Ретельне розуміння цілей діяльності, дотримання правил і процедур, а також впровадження контрольних заходів щодо усунення виявлених недоліків сприяє ефективності аудиту персоналу.

В умовах високої плинності кадрів та відсутності системи мотивації, аудит персоналу стає необхідним та ефективним інструментом. Виявлення причин, що спричиняють негативні наслідки, та надання доказів проведених процедур дозволяє розробляти рекомендації для запобігання чи мінімізації можливих наслідків, що є важливим у науковому дослідженні.

РОЗДІЛ 2

ПІДВИЩЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ОРГАНАХ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1 Аудит спроможності служби управління персоналом

«Здатність відкривати сильні та слабкі сторони
в управлінні є провідним в цінності, яку
внутрішній аудит приносить в організації»

Річард Чемберс

Для вдосконалення діяльності органів влади, необхідно проаналізувати наявні методики управління та контролю за використанням трудових ресурсів.

Створення ефективних служб управління персоналом в усіх органах влади повинно забезпечувати підвищення їхньої спроможності.

Спроможність СУП передбачає їхню здатність виконувати завдання і функції, як самостійно, так і у співпраці з іншими структурними підрозділами. Для визначення рівня їхньої спроможності доцільно скористатись розробленою Національним агентством з питань державної служби Методологією визначення спроможності служб управління персоналом державних органів “рис. 2.1”.

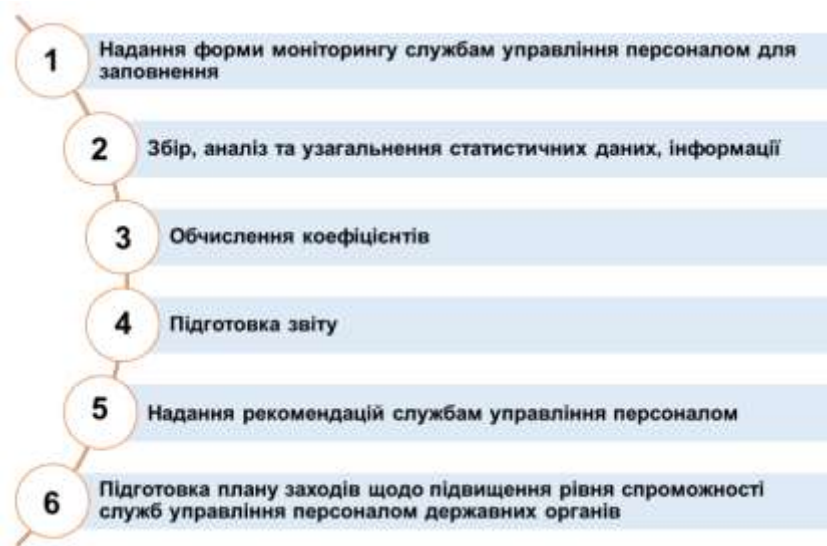


Рис. 2.1 - Етапи визначення спроможності служб управління персоналом ⁹⁰.

За допомогою запропонованої Методології Служба управління персоналом в органах влади має можливість ініціювати і провести незалежну оцінку власного рівня спроможності. Для моніторингу та узагальнення отриманої інформації, необхідно проаналізувати дані фактичної та штатної чисельності працівників СУП, провести аналіз наявного та необхідного матеріально-технічного забезпечення, розглянути які проводяться заходи щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників, обчислити кількісний та якісний склад працівників у відповідних органах влади та кількість претендентів, які подають заявки на вакантні посади.

Після отримання цих даних, необхідно провести розрахунок коефіцієнта рівня спроможності СУП для визначення наскільки такі працівники ефективно виконують свої завдання та функції щодо забезпеченості персоналом відповідного органу “рис. 2.2”.

⁹⁰ URL : https://drive.google.com/file/d/1jyIAmISd0g6b_5i6_MwtzZbzqeJniPx_/view

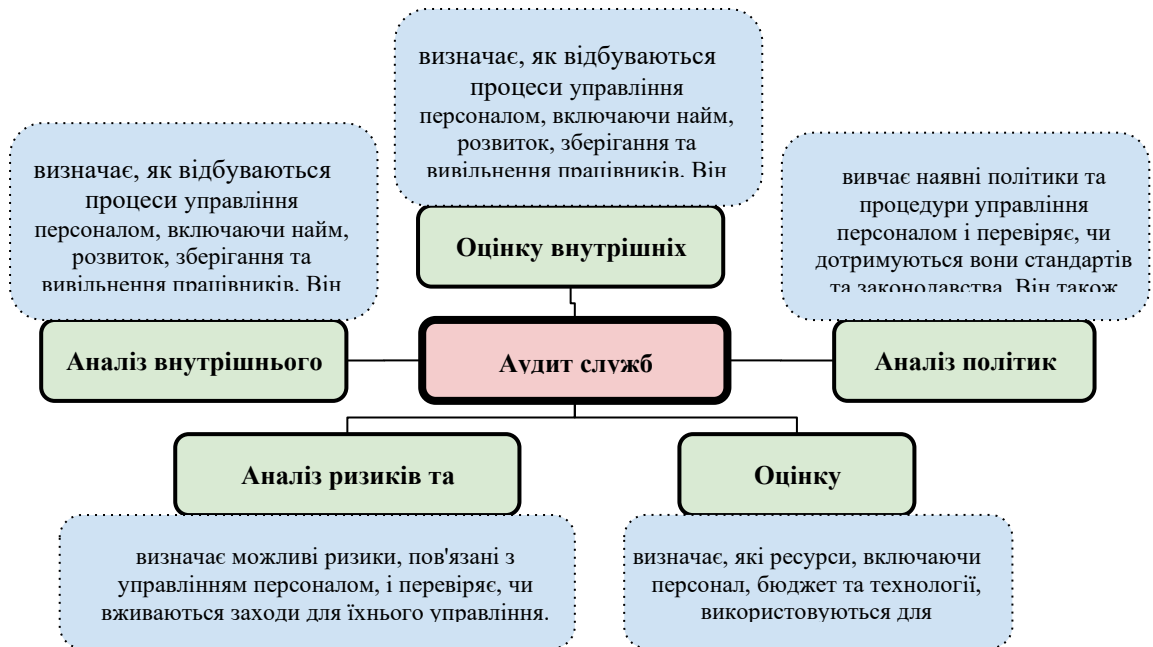


Рис. 2.2 - Аудит служб управління персоналом

Такий процес включає в себе розрахунок різних коефіцієнтів і їх складових, які потім об'єднуються в єдиний показник, що має значення від 0 до 1. Оцінювання здійснюється у чотири рівні:

- 0 – 0,2 – незадовільний рівень;
- 0,3 – 0,5 – задовільний рівень;
- 0,6 – 0,8 – позитивний рівень;
- 0,9 - 1 – відмінний рівень.

Перед обчисленням коефіцієнта рівня спроможності визначаються ще два інші коефіцієнти:

1. Коефіцієнт самооцінки (K_1), що визначається на основі заповнення службою управління персоналом форми моніторингу.
2. Коефіцієнт за показниками (K_2), який базується на зборі та аналізі даних, включно з інформацією з першого блоку форми моніторингу.

Для зниження ступеня суб'єктивності оцінки з боку служб управління персоналом, до окремих пунктів необхідно додати підтверджуючу інформацію, таку як інформаційні довідки, переліки заходів та ін.

Отже, для визначення рівня спроможності служб управління персоналом,

необхідно обчислити коефіцієнт самооцінки та коефіцієнт за показниками “Е.”⁹¹.

“Для визначення рівня спроможності СУП (С), потрібно скористатися формулою⁹²:

$$C = (K_1 + K_2) / 2 \quad (2.1)$$

де K_1 - коефіцієнт самооцінки;

K_2 – коефіцієнт за показниками.”

Коефіцієнт самооцінки характеризує стан виконання завдань і функцій працівниками кадрових служб за показниками добору персоналу, адаптації, сталості та підвищення професійної компетентності.

“Щоб визначити коефіцієнт самооцінки, запропоновано формулу:

$$K_1 = \Sigma_k / 3 \quad (2.2)$$

де Σ_k – сума визначених службами управління персоналом коефіцієнтів;

Σ_{\max} - максимальна сума коефіцієнтів.”

До визначених коефіцієнтів належить стан реалізації основних завдань і функцій працівниками підрозділу СУП, а показниками є безпосередні процеси добору, відбору, просування, стабільності, мотивації і підвищення кваліфікації.

“Коефіцієнт за показниками визначається за формулою:

$$K_2 = \Sigma_k / 5 \quad (2.3)$$

⁹¹ URL :

<https://docs.google.com/document/d/1HK0qVaA6XtptNCJ029Qaewpxz8WFM1IBh06Rja1bYHs/edit?usp=sharing>

⁹² URL : <https://docs.google.com/document/d/1HK0qVaA6XtptNCJ029Qaewpxz8WFM1IBh06Rja1bYHs/edit>

де Σ_k – сума визначених коефіцієнтів;

Σ_{\max} - максимальна сума коефіцієнтів.”

Процедура визначення всіх інших показників діяльності СУП міститься в “табл. Е”. Результати обчислення подані у загальній таблиці “див. Ж⁹³”.

В Додатках Ж⁹⁴ містяться бланки, за допомогою яких можна визначити наскільки ефективно плануються і виконуються завдання щодо управління персоналом. Результати моніторингу дають змогу відстежити стан організації робочого місця працівників служб управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення, потреб в комп’ютерах, програмному забезпеченні, з’ясувати наявність засобів зв’язку та доступу до мережі Інтернет, впроваджені програми і бази даних, виявити потребу в оргтехніці та матеріальному забезпеченні. Дає можливість вибрати результативний підхід до оцінки кількісного і якісного складу СУП. Удосконалення роботи працівників СУП полягає в перегляді виконуваних функцій, виключенні неактуальних чи впровадженні нових. Запропонована методика оцінювання діяльності працівників СУП є ефективним інструментарієм для удосконалення управлінських процесів.

Отримана інформація є підставою для складання звіту. Звіт про аналіз та оцінку СУП є важливим інструментом дає змогу виявити можливості для їх вдосконалення. В процесі підготовки звіту важливо дотримуватися структури, що включає вступ, аналіз статистичних даних, обчислення коефіцієнта рівня спроможності, висновки та рекомендації, а також графічне подання даних.

У вступі формулюються мета аналізу та основні цілі, що передбачаються проведенням оцінки. Аналіз статистичних даних включає детальний огляд фактичної та штатної чисельності служб, їх матеріально-технічного

⁹³ URL :

https://docs.google.com/document/d/1NBSivNwh95WNCsx0mJCOLBE7Ov9R5Q_oSYVxNTD0hw/edit#bookmark=id.je1053148sbd

⁹⁴ URL :

<https://docs.google.com/document/d/1HK0qVaA6XtptNCJ029Qaewpxz8WFM1IBh06Rja1bYHs/edit?usp=sharing>

забезпечення та професійної компетентності персоналу.

Методика обчислення самооцінки СУП за показниками дає змогу оцінити фактичний стан справ, а висновки, отримані в результаті аналізу, пропонують можливі заходи для подальшого удосконалення.

У звіті може міститись графічне відображення даних: діаграми та графіки, для наочного представлення результатів. Додатки можуть містити додаткову інформацію, для розуміння контексту та методології аналізу.

Всі ці елементи забезпечують структурований та обґрунтований звіт, який сприяє об'єктивному усвідомленню ситуації та визначенню стратегій подальшого розвитку служб управління персоналом.

Аудиторська служба проводить комплексний аналіз та оцінку служб управління персоналом. Звіт з висновками та рекомендаціями передається керівництву. На основі аудиту розробляється план заходів з підвищення рівня спроможності служб, що включає ідентифікацію пріоритетних напрямків, формулювання завдань, визначення відповідальних осіб, розробку стратегій та оцінку плану. Цей план служить інструментом для системного удосконалення роботи служб управління персоналом та досягнення стратегічних цілей в цій області. “табл. Е.3”⁹⁵:

План заходів визначає конкретні питання та проблеми, виявлені під час аналізу та оцінки роботи служб управління персоналом, а також заходи: розробку нових політик, програм навчання, впровадження інноваційних практик. Він служить стратегічним інструментом для подальшого удосконалення та досягнення цілей служб управління персоналом ⁹⁶.

Успіх державного управління в значній мірі залежить від якості управління людськими ресурсами в органах влади. Покращення роботи кадрових служб, забезпечуючи їх необхідною підтримкою та ресурсами, є важливою умовою досягнення поставлених цілей.

Оцінка діяльності служб управління персоналом стосовно реалізації

⁹⁵ URL : https://docs.google.com/document/d/1NBSivNwh95WNCsx0mlJCOLBE7Ov9R5Q_oSYVxNTD0hw/edit

⁹⁶ URL : https://drive.google.com/file/d/1ouXSzrohA_QQS1bbF_yXzrPnu-DIIEkx/view?usp=sharing

громадянами права на державну службу може бути проведена за допомогою Методичних рекомендацій щодо складання та оформлення довідки за результатами контролю за додержанням законодавства⁹⁷.

Для визначення ефективності діяльності служб управління персоналом, одним із засобів вимірювання надійності та ефективності кадрової роботи буде її оцінювання на основі інструментів самооцінки рівня роботи з кадрами, організаційної структури та використання персоналу⁹⁸.

В Додатку К⁹⁹ запропоновані листки оцінювання ефективності діяльності кадрових служб у восьми ключових сферах:

- за ступенем відповідності загальному баченню та спрямованості “табл. К2.1“;
- за організаційною структурою та використанням персоналу “табл. К2.2“;
- за залученням і відбором талановитих працівників “табл. К2.3“;
- за управлінням ефективністю роботи “табл. К2.4“;
- за розвитком персоналу “табл. К2.5“;
- за винагородою “табл. К2.6“;
- за мотивуванням, залученням та збереженням “табл. К.2.7”, а також
- за оцінюванням ефективності “табл. К2.8“¹⁰⁰.

В процесі оцінювання результативності роботи кадрових служб можуть застосовуватися також методи анкетування, інтерв'ю, аналізу статистичних даних, спостереження та оцінки за результатами діяльності.

Для того щоб визначити, що саме потрібно зробити державному органу, аби запровадити ефективно керовані процедури управління людськими ресурсами в Додатку В запропоновано опитувальник з переліком питань щодо ефективності управління за такою шкалою оцінювання: 1 = зовсім ні, 2 = не дуже, 3 = досить, 4 = дуже, 5 = безумовно¹⁰¹.

⁹⁷ URL : https://drive.google.com/file/d/1acrAYjTpYn62ckn3f2-UJC_Dhj0vWWVt/view?usp=sharing

⁹⁸ Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами: Центр експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи: 2013. – С.105-120.

⁹⁹ URL : https://docs.google.com/document/d/1j67MikKKswh2_8NODbamxtdZnpYvky4dwC4PR29PyMs/edit

¹⁰⁰ URL : https://drive.google.com/drive/folders/1CCotk_cXFE539Am6Rp7rLMxfz6NZHV2M, ст.312

¹⁰¹ URL :

<https://docs.google.com/document/d/1rXUCY8hfnOeMMCaDzw4oXcOaqfuGIn0EzZ4x9mTVTrc/edit?usp=sharing>

Вміння працювати з людським ресурсом - складна робота, яка потребує індивідуального підходу, знань, досвіду та гнучкості розуму. Для того, щоб удосконалити роботу, необхідно бачити прогалини, яких слід виправляти. Бажання вчитися, спонукає рішуче сприймати зміни, впроваджувати їх з користю для всіх. “Хто володіє інформацією - володіє світом”, незнання процесів - блокує розвиток, освоєння нового стає запорукою втрат. Тому, для об’єктивного оцінювання персоналу в органах влади - необхідно проаналізувати пов’язані з оцінкою процеси, політики та процедури.

Аудитор повинен підтвердити наступне:

- чи рівень професійної компетентності керівних кадрів відповідає встановленим вимогам?;
- чи керівні кадри забезпечують результативність практик навчання і розвитку, тобто «роблять правильні речі»?;
- чи керівні кадри забезпечують ефективне адміністрування програм розвитку, тобто «роблять речі правильно»?;
- чи навчання керівних кадрів відповідає їх навчальним потребам, а його результати використовуються у професійній діяльності?.

Для визначення спроможності кадрових служб, необхідно оцінити якісні характеристики за такою схемою “рис. 2.3”:

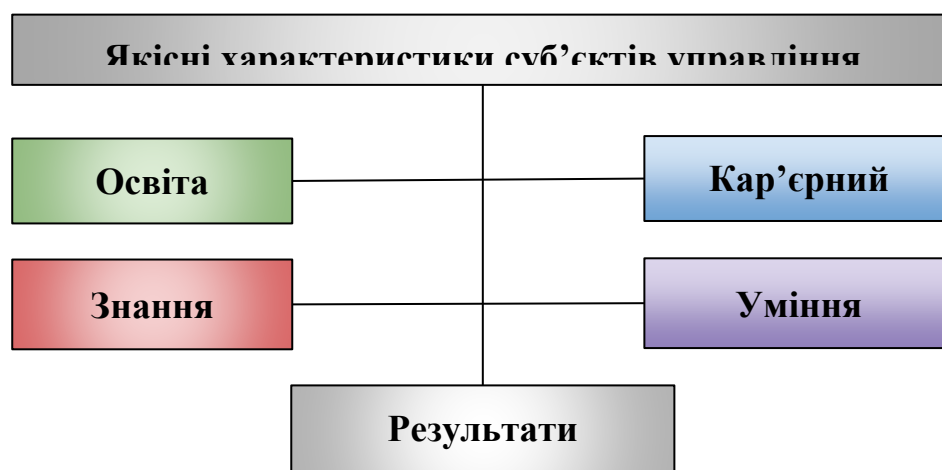


Рис. 2.3 - Структура якісних характеристик суб'єктів управління персоналом

Оцінка освітнього рівня та спеціалізації персоналу служби управління персоналом дає змогу визначити фаховий рівень спеціаліста, наявність другої освіти, проходження підвищення кваліфікації шляхом самоосвіти: відвідування додаткових курсів, тренінгів або сертифікацій.

Знання необхідні для розуміння процесів реалізації завдань і функцій з управління персоналом. Від глибини знань залежить розуміння та відповідність законодавству з питань праці й управління персоналом.

Ретельний аналіз і оцінка спроможності кадрових служб є ключовим для оптимального використання людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Аудиторські рекомендації можуть покращити роботу кадрових служб, збільшити їх ефективність та сприяти співпраці з іншими відділами.

Аналіз результатів діяльності дає змогу оцінити й проаналізувати ключові показники продуктивності роботи служби управління персоналом щодо забезпечення персональних потреб: спроможності служби ефективно враховувати та задовольняти індивідуальні потреби та очікування персоналу.

Важливо дослідити якими вміннями володіє кадровик: чи має комунікативні навички у взаємодії з колегами, керівництвом та підлеглими; чи здатний до творчості і розв'язування проблем. Оцінюється спроможність генерувати творчі ідеї та ефективно вирішувати проблеми щодо управління персоналом. Також важливо визначити адаптивність, гнучкість - готовність персоналу адаптуватися до змін в організаційному середовищі та швидко впроваджувати нові методи та технології.

Не менш важливим елементом дослідження якісних характеристик кадрового персоналу є вивчення кар'єрного шляху: обсягу та різноманітності професійного досвіду; наявності та розвиненості лідерських якостей, включаючи ефективне керівництво та здатність мотивувати команду; розвитку компетенцій - спроможності персоналу служби систематично розвивати свої навички та компетенції, а також сприяти розвитку інших працівників.

Таким чином якість ¹⁰² управління органом влади залежить від умінь працівників розробляти, впроваджувати та досягати визначених цілей. Розуміння процесів сприяє підвищенню ефективності, результативності та якості виконання завдань, а дієва система стимулюючих заходів спонукає підвищувати компетентність персоналу, розвивати вміння, навички, нагромаджувати та обмінюватись набутим досвідом.

Щодо методики розрахунку та періодичності їх застосування - можна використовувати опитування клієнтів та зовнішніх зацікавлених сторін для оцінки доступності послуг та ефективності управлінської діяльності. Також можна проводити аудити для визначення рівня відкритості та прозорості діяльності служби управління персоналом “Табл. Б ¹⁰³”.

Крім того, для більш об'єктивної оцінки діяльності служби управління персоналом може застосовуватися метод 360-градусного огляду, який включає оцінку працівників служби своїми колегами, підлеглими, керівництвом та замовниками її послуг. Цей підхід дозволяє отримати більш повне уявлення про рівень професійної компетентності працівників служби та їх взаємодію з різними групами користувачів цих послуг.

Обчислення рівня спроможності виявляє стан забезпеченості органу влади професійними кадрами, потребу в підвищенні кваліфікації, сталість персоналу та інші важливі аспекти. Це дозволяє виявити недоліки та спланувати програми підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

Тривалий час в професійній практиці кадрових служб застосовувались традиційні методи управління, проте в умовах стрімкого розвитку технологій, змінюються підходи до робочих процесів. Нові виклики змушують здійснювати пошук таких моделей управління, які дозволяють не тільки жорстко регламентувати трудову діяльність персоналу, але й сприяти розвитку їхніх талантів ¹⁰⁴.

¹⁰² URL : <https://docs.google.com/document/d/1ufHrlrtZhdJjRzJOZNz0zs9brlxuodLzFuGShYLVr4M/edit>

¹⁰³ URL : <https://docs.google.com/document/d/1EBwVpDXREwzuGikN-yxZgXU3fjdjmiiv6CeixMLOxPM/edit>

¹⁰⁴ Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика : таврійський науковий вісник. 2020. № 2. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63>

Саме тому необхідно впроваджувати в органах державної влади процедуру проведення аудиту кадрових служб. Аудит персоналу полягає не тільки у виявленні кадрового потенціалу, сильних і слабких сторін в діяльності працівників, його призначення - виявити недоліки, як в досліджуваному об'єкті так і в системі, яка впливає на ефективність його діяльності. Результатом успішного проведення аудиту персоналу буде усунення виявлених недоліків на основі отриманих рекомендацій аудиторських служб.

Сучасний підхід до управління персоналом полягає не лише у залученні висококваліфікованих співробітників, але й у забезпеченні їхнього постійного розвитку та мотивації для досягнення спільних цілей організації.

Під час оцінювання діяльності служб управління персоналом щодо умов реалізації громадянами права на державну службу ¹⁰⁵, можна скористатися Методичними рекомендаціями НАДС від 22.06.2023 №90-23 ¹⁰⁶.

Отже ретельний аналіз та оцінка визначення спроможності кадрових служб є ключовим елементом для забезпечення оптимального використання людського потенціалу, ефективного вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей організації. Аудиторські рекомендації можуть сприяти вдосконаленню роботи кадрових служб, підвищенню їх ефективності та взаємодії з іншими відділами, що в свою чергу сприятиме загальному успіху та стабільності органів влади.

Результати обчислень виявляють стан забезпеченості органу влади професійними кадрами, потребу в підвищенні кваліфікації, сталість персоналу, необхідність в доборі та адаптації в організації. Кількісна оцінка показників дає змогу не тільки виявити недоліки в роботі служб управління персоналом, але й спланувати потреби в персоналі, розробити програми підвищення їхньої кваліфікації, мотивації, загальної компетентності.

2.2 Аудит персоналу виконавчих органів

¹⁰⁵ URL : https://drive.google.com/file/d/1acrAYjTpYn62ckn3f2-UJC_Dhj0vWWVt/view

¹⁰⁶ Методичні рекомендації щодо складання та оформлення довідки за результатами заходу контролю за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу : Наказ НАДС від 22.06.2023 №90-23. URL: https://drive.google.com/file/d/1XWonT4SrerhXIpXQh3Y6WJQ2hIBEK4z_/view

Систему характеризують не помилки, а вміння їх передбачати та застерігати

Принцип «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці» — є одним із основних в управлінні персоналом і створює серйозні передумови до успіху будь якої організації.

Оскільки ефективність діяльності органів влади залежить від компетентності персоналу, який його представляє, необхідно приділити належну увагу оцінюванню знань, умінь та навичок всього персоналу бюджетних установ.

Призначення, розвиток, просування по службі та припинення діяльності в органах влади залежить від якості діяльності працівників по роботі з персоналом. Крім дотримання вимог нормативно-правових актів, важливо здійснювати постійний моніторинг змін в законодавстві. Розвиток технологій та науки сприяє вдосконаленню методів управління кадровими процесами. Наявний персонал може володіти прихованими талантами, розкриття яких надасть можливість ефективніше використовувати наявний ресурс. Ефективне управління - це вміння створити комфортні умови для всіх учасників робочих процесів. Сприятливий клімат в організації не потребує зайвих витрат, оскільки злагоджена робота сприяє обміну досвідом, генеруванню нових ідей, прийняттю зважених рішень та отриманню бажаних результатів. Налагоджена співпраця розкриває внутрішній потенціал працівників, сприяє розвитку талантів.

Рутинність праці, в більшості органах влади, не сприяє мотивованості персоналу в досягненні кращих результатів. Наявна система стимулювання праці не завжди виправдовує себе, оскільки спостерігається мобільність персоналу. Завданням органів влади має бути не тільки пошук кваліфікованих кадрів, але й утримання досвідченого персоналу, створення належних умов для їхнього розвитку та розкриття талантів.

Для цього служби персоналу не повинні бути лише технічним додатком управлінських структур, що займаються переважно організаційно-оформлювальною роботою, вони мають активно допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики.

Адже спільні зусилля і плідна праця керівників та служб управління персоналом забезпечують максимальний ефект від використання людських ресурсів.

Управління персоналом повинно стимулювати розвиток навичок та здібностей співробітників, мотивувати їх шукати нові, нестандартні рішення. Це може включати в себе навчання, підвищення кваліфікації, створення сприятливого середовища для креативності та інновацій, а також системи винагород та визнання за досягнення.

Інновації та модернізація в управлінні персоналом стають критичними для ефективності сучасних органів влади. Традиційний підхід до вирішення завдань уже не є настільки результативним та ефективним, а нові виклики і можливості вимагають більш гнучкого та інноваційного підходу.

Важливо розуміти, що управління персоналом не обмежується лише адміністративними обов'язками, воно є ключовим чинником в досягненні успіху та створенні позитивної корпоративної культури. Відповідне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та загальної ефективності органу влади.

Управління персоналом стає ключовою складовою ефективного управління сучасним органом влади. Всі цілі та завдання організації досягаються завдяки інноваційним підходам, ідеям, та енергії її персоналу. Таким чином, система кадрового управління, в сфері публічних інституцій, потребує постійного вдосконалення та впровадження найкращих практик і наукових досягнень.

Інновації в управлінні персоналом можуть включати в себе навчання та розвиток працівників, мотивацію через стимули, створення культури інновацій, підтримку здоров'я та добробуту працівників, сприяння відкритій комунікації, та співпраці. Всі ці елементи сприяють досягненню кращих результатів для організації та сприяють її процвітанню.

Сучасні інституції мають розуміти, що розвиток персоналу - це стратегічне завдання не лише для самого працівника, але і для всього органу влади. Ця нова

філософія передбачає зміну відносин між роботодавцем і співробітником. У такому контексті виникає потреба в балансуванні між традиційними методами управління персоналом та впровадженню нових, інноваційних підходів, спрямованих на покращення взаємодії з персоналом та сприяння їхньому професійному зростанню, що, в свою чергу, впливає на досягнення більшої ефективності та престижності органу влади.

Визначення спроможності персоналу до ефективної праці в органах влади є важливим, оскільки управлінський персонал, відіграє критичну роль у здійсненні обраної стратегії та досягненні поставлених цілей. Ефективність роботи персоналу залежить від таких важливих факторів, як компетентність, мотивація, лідерство, комунікація, організаційна культура, оцінка та контроль, а також від наявних ресурсів в органах влади.

Для того, щоб стверджувати про ефективність праці наявного персоналу, необхідно дати відповідь на такі запитання:

- 1) Чи має персонал необхідні знання, навички та досвід для реалізації стратегії? Чи оновлюється компетентність персоналу відповідно до потреб?
- 2) Чи мають працівники стимул та мотивацію для праці над досягненням цілей стратегії? Чи встановлені відповідні системи мотивації?
- 3) Чи достатньо осіб з лідерськими якостями в управлінні процесами? Наскільки ефективно персонал реалізує стратегію? Хто спрямовує зусилля персоналу в потрібному напрямку?
- 4) Чи забезпечена ефективна комунікація між всіма рівнями персоналу? Чи розуміють всі члени команди свої ролі та завдання в рамках стратегії?
- 5) Який стиль роботи та цінності в організації? Підтримує чи заважає організаційна культура в реалізації стратегії органу влади?

6) Чи здійснюється систематична оцінка продуктивності персоналу та контроль за виконанням завдань?

7) Чи має персонал доступ до необхідних ресурсів для роботи відповідно до обраної стратегії?

Результати аудиту персоналу можуть надати оцінку стану персоналу і визначити, які з перерахованих факторів потребують уваги та корекції. Такий аудит допомагає забезпечити ефективність діяльності працівників згідно обраної стратегії і забезпечує досягнення стратегічних цілей органу влади.

Аудит персоналу - складний механізм, успішність проведення якого залежить від комплексного дослідження наявної системи контролю, компетентності аудиторів, управління кадровими процесами, спроможності кадрових служб та ефективності діяльності публічних службовців. Важливим в процесі оцінювання та аналізу є вибір таких методів чи процедур, які дозволяють максимально охопити досліджуваний об'єкт на всіх стадіях впровадження (від управлінського до адміністративного рівня).

Робота з персоналом складається із багатьох етапів, і використання аналізу людських ресурсів на кожному з них дозволяє підвищити якість управління персоналом. Наприклад, аналіз рівня плинності дозволяє рано виявляти проблеми та приймати рішення до того, як втрати цінних працівників стануть критичними. Аналіз людських ресурсів також допомагає оптимізувати витрати на персонал, оцінювати вартість працівників та визначати їхню ефективність.

Інструменти аналізу людських ресурсів, такі як **оцінка витрат на персонал**, допомагають вимірювати вартість працівників у грошовій формі. Вони включають витрати на **пошук, придбання та навчання працівників**, а також витрати, **пов'язані із заміною працівників**, які вже працюють в організації. Модель індивідуальної вартості працівника, розроблена на основі концепції умовної і реалізованої вартості, дозволяє враховувати очікуваний внесок працівника в організацію та ймовірність його залишення в організації.

Загальний аналіз людських ресурсів створює систему координат для оцінки ефективності роботи з персоналом та допомагає вирішувати завдання

управління персоналом на більш високому рівні якості. Працездатність та успішність організації в значній мірі залежать від правильної стратегії управління людськими ресурсами, і аналіз HR є ключовим інструментом для досягнення цього.

Аналіз кадрових потреб допомагає організації забезпечити необхідну кількість та якість персоналу для виконання завдань. Оцінка продуктивності дозволяє визначити ефективність роботи та вирішити питання щодо покращення результативності. Аналіз компетентностей допомагає визначити, які навички та знання необхідні для успішного виконання робочих обов'язків, і розробляти стратегії розвитку навичок працівників.

Вивчення звільнень і плинності допомагає виявити причини втрати працівників і розробляти стратегії збереження та привертання талантів. Моніторинг диверсифікації і інклюзивності робить акцент на різноманітності та рівних можливостях в організації. Оцінка ризиків і забезпечення відповідності допомагає уникати проблем та конфліктів у сфері управління персоналом.

Загалом, аналіз людських ресурсів є необхідним інструментом для планування, вдосконалення та оптимізації управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз людських ресурсів може використовувати різні інструменти та методи, такі як опитування, аналітика даних, аудит персоналу, оцінка та інші. Він допомагає організаціям краще розуміти свій персонал і приймати стратегічні рішення, спрямовані на покращення управління персоналом і досягнення ефективності органу влади.

Аналіз кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування є важливим етапом для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. Ретельне вивчення кваліфікацій, навичок та робочого досвіду персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості для підвищення продуктивності та розвитку:

1. Аудит персоналу проведено у чотирьох виконавчих органах міської ради (результати перевірки відображені за посиланням)¹⁰⁷: .

Перевірка проводилась як безпосередньо на об'єкті дослідження так і шляхом документальної звірки даних. В процесі аудиту застосовано такі прийоми, як спостереження, аналіз звітів, штатних розписів, кадрового резерву, щорічних планів підвищення кваліфікації; здійснено спостереження за мобільністю персоналу.

Звірка щодо достовірності даних проведена шляхом відкритого доступу до нормативних актів Івано-Франківської міської ради¹⁰⁸.

Організовано збір даних щодо кількості виданих грамот виконавчого комітету міської ради, подяк міського голови та даних щодо мобільності кадрів. Персональні дані отримано на місцях. Для пошуку даних використано внутрішню електронну систему “Діловод” та розроблено опитувальник.

В ході проведених досліджень отримано дані про структуру, вік, стаж, досвід роботи, компетентність, мотиваційні заходи щодо таких виконавчих органів міської ради: ДМПС, ДСП, УОЗ і ССД, зокрема:

- в 2023 році скорочено чисельність працівників ДСП (на 16 осіб) та УОЗ (2 штатні одиниці). Найнижча кількість штатних одиниць - 8 осіб (УОЗ), найбільша 79 - ДСП;

- За віковою категорією переважають працівники 36-55 років, більшість жінок. Найменше осіб віком 25-35 р. В ДСП загальна кількість жінок становить 37 осіб, переважну більшість становлять спеціалісти.

Понад половину опитаних регулярно підвищують професійний рівень на короткострокових курсах підвищення кваліфікації, а також шляхом здобуття другої вищої освіти магістерського ступеня. Так, на підставі аналізу даних, серед працівників ДСП ступінь магістра отримали - 28 осіб, підвищення кваліфікації пройшли 25 осіб.

¹⁰⁷ URL : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1P91ytfzJQ8lrVK3uXU1N_M_ISAFuKu19Z-uB9RkovU/edit#gid=0
<https://docs.google.com/document/d/1PF8ZOoMcyjOtBHFoAz-AKCCaqq42M2ujhTNCdPlwue8s/edit?usp=sharing>

¹⁰⁸ URL : <http://www.mvk.if.ua>

У ССД другий рівень освіти здобуло 9 осіб, завершують навчання ще 2 особи (загальна кількість працівників - 16 осіб). Керівники і спеціалісти працюють над удосконаленням своїх знань, умінь і навичок з однаковим співвідношенням.

Найбільший досвід роботи мають працівники соціальних служб - 29 осіб зі стажем роботи понад 25 років, найменша кількість осіб з досвідом роботи - від 3 до 5 років - 3 особи.

За звітний період (2022 - 2023) роки на службу в ОМС призначено 77 працівників ДСП, звільнено - 82, 13 осіб переведено на інші посади;

В УОЗ призначено і звільнено 2 особи, одну особу переведено до інших виконавчих органів міської ради;

У ДМПС - впродовж 2022 - 2023 року звільнено 5 осіб, призначено 4 особи, 1 працівника переведено до іншої структури;

В ССД за звітний період призначено на посади в ОМС 4 особи, звільнено - 3 осіб;

До працівників застосовуються стимулюючі заходи у вигляді відзначення подяками та грамотами. Так впродовж двох років до нагороджень та відзначень працівників ДСП представлено 31 особу, серед них:

17 осіб - відзначено подяками міського голови;

14 - нагороджено грамотами виконавчого комітету міської ради. Заходи щодо заохочень працівників впроваджені на належному рівні. До 60 % працівників мотивовано;

Серед працівників ДМПС впродовж двох років видано 3 грамоти і 2 подяки.

Аналіз даних засвідчив незначні показники впровадження стимулюючих заходів до персоналу по відношенні до штатної чисельності. Рекомендації - визначити причини, вжити запобіжні заходи;

В УОЗ відзначено 3-х осіб грамотами і 3-х подяками. Серед 8 штатних одиниць - 6 працівників впродовж 2-х років мотивовано за результатами роботи. Дані отримано станом на серпень місяць. Проведено заходи щодо вручення

нагород до ювілейних та державних свят. Надано рекомендації щодо перегляду можливостей подальшого стимулювання успішних працівників.

Із 16 штатних одиниць ССД - 14 працівникам вручено грамоти і 3 подяки. Дані факти свідчать про високу продуктивність та вмотивованість до праці працівників ССД.

Результати дослідження показали, що у виконавчих органах міської ради спостерігається сприятлива атмосфера в колективі, працівники працюють над підвищенням рівня професійної компетентності та кваліфікації, займаються постійним самовдосконаленням і професійним розвитком, проте наявні ознаки плинності кадрів. Особливо серед працівників від 1 до 3 років роботи. Сталість спостерігається у працівників зі стажем роботи понад 5 років.

“Коефіцієнт вибуття (Kv) працівників ДСП впродовж 2022 року, склав - 3 %:

$$Kv = 3/95 * 100 = 3 \% (2.1)$$

Впродовж 2023 року Kv - 20 %:

$$Kv = 16/79 * 100 = 20 \% (2.2)''$$

Причиною звільнень працівників стали зміни в штатному розписі та скорочення штатної чисельності посад на 16 одиниць.

“Коефіцієнт вибуття (Kv) працівників УОЗ впродовж 2022 року, склав - 10 %:

$$Kv = 1/10 * 100 = 10 \% (2.3)$$

Впродовж 2023 року Kv - 12,5 %:

$$Kv = 1/8 * 100 = 12,5 \% (2.4)''$$

Причиною звільнень працівників стали зміни в штатному розписі, скорочено кількість посад на 2 особи .

Значна мобільність кадрів спостерігається у ДМПС в 2022 році порівняно з 2023.

“Коефіцієнт вибуття (Kv) працівників ДМПС впродовж 2022 року склав - 30 %:

$$Kv = 3/10 * 100 = 30 \% (2.5)$$

Впродовж 2023 року Kv - 20 %:

$$Kv = 2/10 * 100 = 20 \% (2.6)”$$

Ситуація зумовлена виходом на пенсію одного з працівників, переведенням та звільненням керівників структурних підрозділів. Склад персоналу зазнав значних змін, оновлено 5 із 10 осіб. Рекомендації: запровадити практику щодо передачі досвіду молодим спеціалістам, осіб передпенсійного віку закріпити наставниками за молодими фахівцями. Посилити роботу щодо застосування нематеріальних стимулів. Відстежувати задоволеність роботою працівників шляхом анонімного опитування”.

У ССД зафіксовано такі зміни впродовж 2 років:

“Коефіцієнт вибуття (Kv) працівників ССД впродовж 2023 року склав - 30 %:

$$Kv = 3/10 * 100 = 30 \% (2.7)”$$

У 2022 році в ССД мобільності кадрів не зафіксовано. Результати спостереження засвідчили втрату 3-х досвідчених працівників в 2023 році, які через низьку заробітну плату влаштувались в приватні структури. Для запобігання подібним явищам рекомендовано посилити мотивуючі заходи, відстежувати потреби працівників через анонімне опитування, неформальну

комунікацію, наголошення на важливості кожного з працівників. Рекомендації: запровадити номінації “Працівник місяця”, “Кращий працівник року”.

Отже проведені дослідження дають змогу зробити такий висновок: у кожному із структурних підрозділів налагоджена комунікація і співпраця, персонал працює відповідально, самовіддано, згідно визначених завдань і стратегії, спостерігається взаємодопомога і підтримка, колектив злагоджений, відповідальний, часто працює понаднормово.

Слід врахувати ризики, зумовлені зростанням чисельності міської громади. Окрім приєднання громад і збільшення обсягів потреб на душу населення, значно зросло навантаження на працівників соц служб, охорони здоров'я, захисту прав дітей. Вимушене переселення значно збільшило кількість громади в порівнянні з довоєнним періодом, як наслідок потреби в наданні соціальних, медичних, та ін послуг. Попри оптимізацію публічних органів не враховано реальну спроможність до високопродуктивної праці наявної кількості персоналу.

У травні 2022 року у виконкомі міської ради зафіксовано скорочення штатної чисельності на 50 одиниць. Вимушені заходи міської громади не врахували реальне навантаження на працівників соціального захисту, медичної галузі, пов'язані із захистом прав дітей. Такі дії призвели до понаднормового навантаження, виснаження і звільнень досвідчених працівників. Зважаючи на нераціональне використання трудового капіталу, спостерігається загроза подальшої мобільності кадрів.

Для запобігання негативним наслідкам слід впровадити в роботу оновлений механізм мотиваційних заходів, забезпечити можливість віддаленого доступу до робочих місць, баз даних, створити можливості до кар'єрного росту та відчуття значущості для організації.

З метою збереження кадрового потенціалу необхідно розробити політику і процедури щодо управління ризиками, сприяти підвищенню кваліфікації і розвитку творчих здібностей у працівників:

- залучати компетентний персонал з відповідними навичками і знаннями до виконання заходів щодо виявлення та управління ризиками, активно

використовувати інформацію про ризики для вдосконалення процесів організації праці;

- удосконалити механізми управління трудовою мотивацією персоналу ¹⁰⁹, розробити політики і процедури щодо матеріальних і нематеріальних стимулів;

- розробити та використовувати в роботі методологію щодо кількісного і якісного аналізу потреб у навчанні та професійному зростанні;

- сприяти організації робочих місць оновленими програмними засобами;

- впровадити наставництво та адаптацію нових працівників в колективі відповідно до потреб організації;

- забезпечити регулярне тренування працівників, для вдосконалення навиків, індивідуального розвитку ¹¹⁰;

- впровадити сучасні HR - технології для спрощення кадрової діяльності.

За допомогою впроваджених Інформаційних систем проводити аналіз даних для своєчасного відстеження і попередження негативних явищ. Додатковий ефект від автоматизації процесів зекономить час і зусиль працівників для виконання інших важливих заходів.

Результати проведеного дослідження дали змогу об'єктивно оцінити кількісний і якісний склад персоналу, на основі отриманих даних надати обґрунтовані рекомендації щодо виявлених знахідок, ризиків та можливостей.

Зазначений аналіз є необхідним елементом впровадження стратегій підвищення ефективності та забезпечення високої якості роботи органів місцевого самоврядування. Підсумкові висновки аналізу слід використовувати для розробки програм професійного розвитку, систем мотивації персоналу та оптимізації структури кадрів, сприяючи тим самим зміцненню органів місцевого самоврядування та їхнього внеску у розвиток громад.

¹⁰⁹ URL :

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf С.20

¹¹⁰ URL :

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf С. 39

Отримані результати аналізу кадрового потенціалу можуть слугувати стратегічним орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Виявлення ключових компетенцій та навичок сприяє оптимальному використанню ресурсів та плануванню подальших заходів з управління персоналом.

2. Під час проведення перевірки - розроблено опитувальник на тему: Оцінка задоволеності публічними службовцями роботою, їхнім професійним розвитком, ефективністю публічної служби, організаційною культурою, доброчесністю та цінностями публічної служби ¹¹¹.

В опитуванні взяли участь 11 посадових осіб місцевого самоврядування, більшість з яких жінки віком 36-60 років, різних категорій посад. Переважну більшість опитаних складають керівники, які належать до V категорії посад ОМС, 54,5 % зі ступенем магістра, у 36,4 % опитаних стаж служби в ОМС складає від 5 до 10 років, 63,6 % опитаних обрали найрезультативнішим способом добору на керівні посади - професійні досягнення, 54,5 % опитаних засвідчили, що керівництво в процесі прийняття рішень враховує їхню думку, панує сприятлива атмосфера в колективі, кожен може вільно висловлювати свою думку, 63,6 % задоволені управлінськими практиками керівництва, 54,5 % стверджує, що їхні знання знаходять належне застосування на публічній службі, 45,5 % задоволені визнанням, яке отримують в роботі, 18,2 % - не задоволені, 90,9 % осіб за необхідності згодні працювати понаднормово.

Щодо задоволеності роботою за п'ятибальною системою оцінювання 45,5 % опитаних обрали оцінку "4". 45,5 % опитаних обрали найнижчий показник задоволення від отриманої заробітної плати, жоден з опитаних не вибрав найвищий бал.

Простежується прихований ризик можливої втрати персоналу через незадоволений рівень оплати праці. 27,3 % опитаних розглядає можливість зміни роботи поза межами ОМС протягом наступного року, 18,2 % погодилися б працювати в іншій організації, з більшою оплатою праці.

¹¹¹ URL : <https://forms.gle/x2KeAxdGSHuJ4bxdA>

Найвищий бал задоволеності розвитком кар'єри оцінили в 4 бали - 54,5 % опитаних. Більшість опитаних прийшли працювати на службу в ОМС з бажанням принести користь в суспільство.

9,1 % - незадоволені організаційною культурою в ОМС та ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу, 18,2 % певною мірою не вважає обмін досвідом між структурними підрозділами на належному рівні.

91 % вважає що навчання і розвиток є важливими складовими їхньої роботи, 9,1 % зазначили, що ОМС не турбується про розвиток службовців.

36,4 % опитаних задоволені стилем лідерства керівництва, 72,7 % опитаних професійно зростає на посаді в ОМС, 63,6 % опитаних вважає що їхній виконавчий орган з початку повномасштабного вторгнення працює понаднормово, 36,4 % згодні з твердженням певною мірою, 91 % опитаних вважає, що виконавчий орган почав працювати набагато результативніше протягом останнього року, 63,6 % опитаних вважає, що в органах влади заохочується інноваційність, 18,2 % опитаних мають можливість на займаній посаді пропонувати нововведення, 90,99 % опитаних для вдосконалення організаційної культури запропонували б зміни щодо поліпшення матеріального становища та соцзахисту працівників збільшенням рівня заробітної плати, 100% опитаних погодилися з версією щодо доцільності проведення в подальшому таких опитувань.

Отже результати дослідження дають можливість оцінити потреби працівників в професійному зростанні, залученості до прийняття рішень, в покращенні матеріального становища та організаційної культури в органі влади.

Отримані дані свідчать про певні виклики та можливості для покращення. У деяких структурних підрозділах виявлено недостатню ефективність стимулюючих заходів, що може впливати на задоволеність та утримання персоналу. З іншого боку, у органах місцевого самоврядування та соціальних службах зафіксовано високі показники грамот та подяк, проте існують ризики мобільності працівників через зміни у штатному розписі та загальну нестабільність.

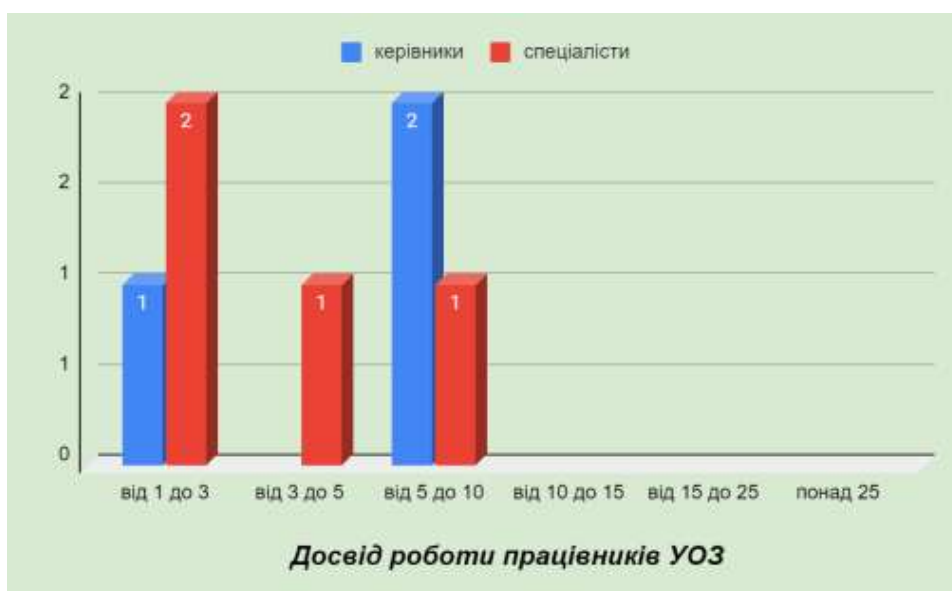
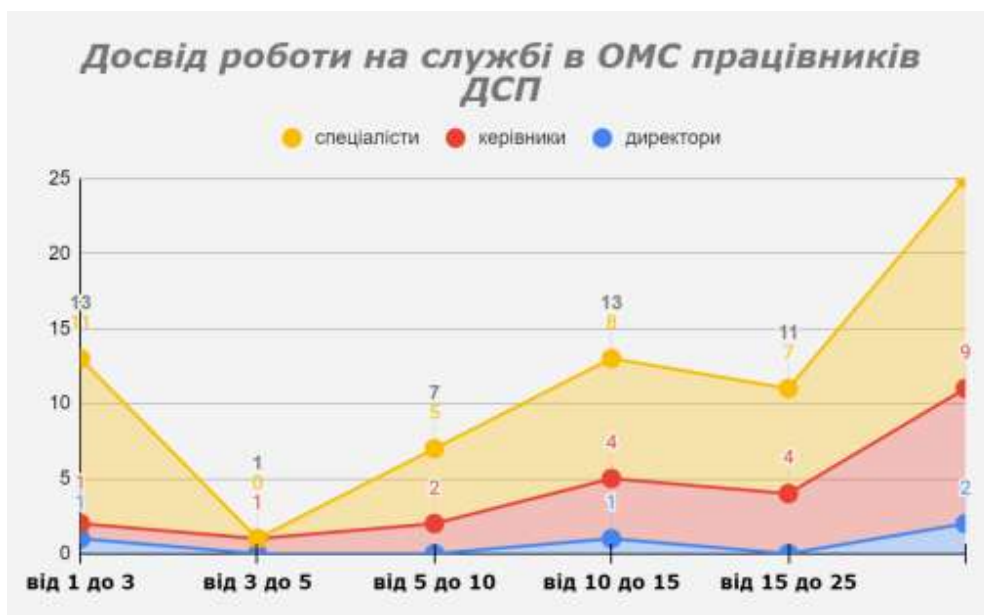
Результати опитування персоналу вказують на певний рівень задоволеності роботою та розвитком кар'єри, але виникають питання щодо оплати праці та організаційної культури. Низький рівень задоволеності з оплати праці може становити серйозний ризик для збереження персоналу.

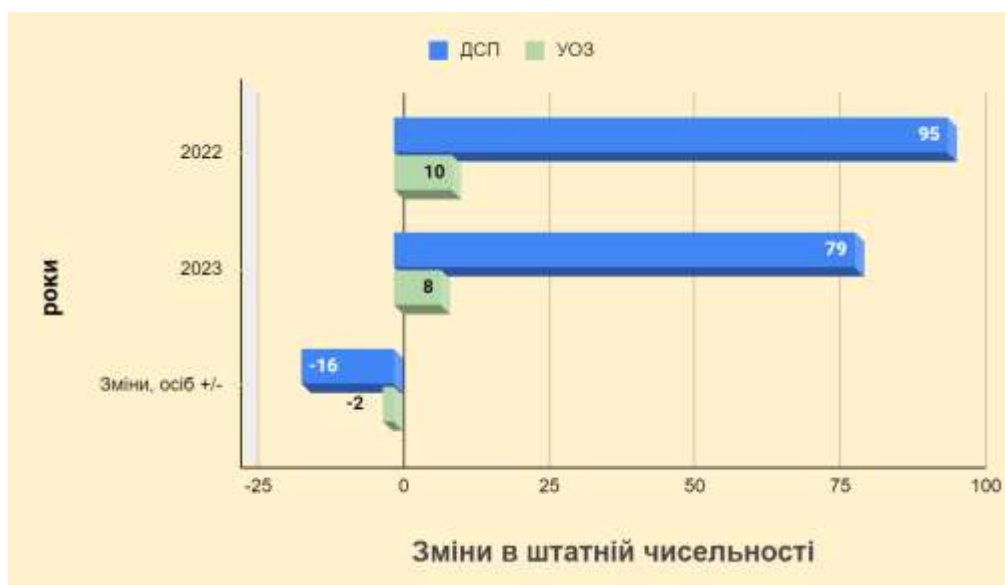
З метою попередження втрат цінних кадрів, слід запровадити опитування на регулярній основі для прийняття відповідних рішень. Основна увага має приділятися аспектам оплати праці, розвитку кар'єри та організаційної культури з метою покращення стабільності та ефективності роботи персоналу в органах місцевого самоврядування.

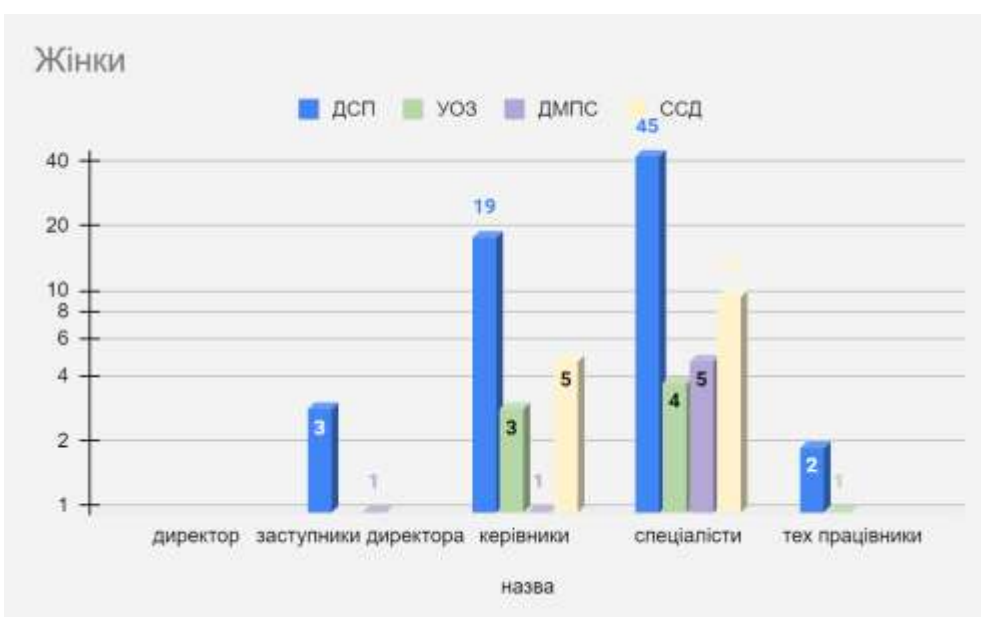
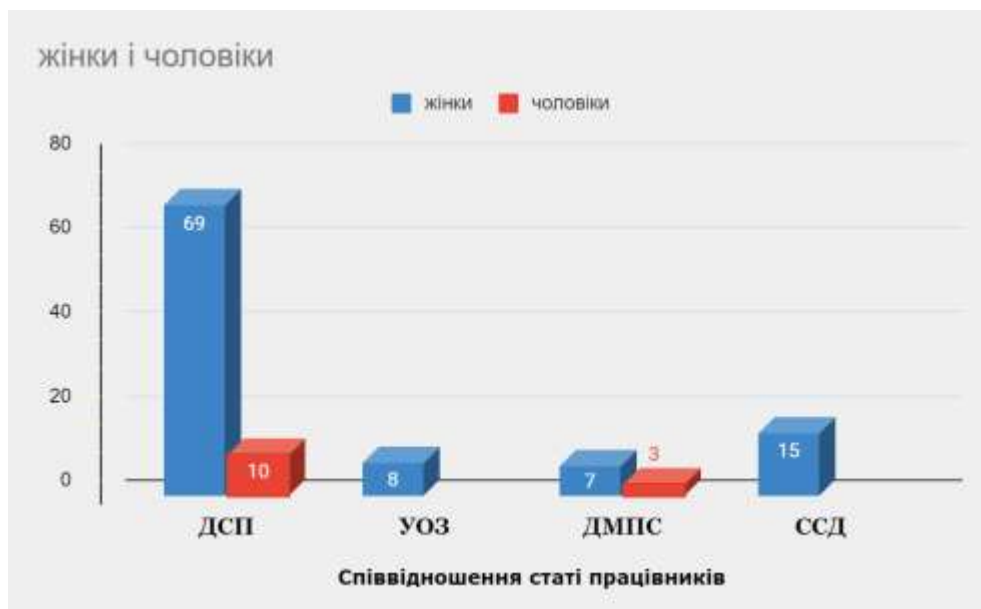
Розроблення опитувальників відповідно до потреб виконавчих органів, сприятиме відслідковуванню загальних настроїв і потреб працівників, а також дасть можливість оцінити ефективність управління, для внесення відповідних змін.

Оскільки робота працівників безпосередньо пов'язана з діяльністю служб управління персоналом, доцільно надати пропозиції щодо перегляду застарілих і неефективних політик та процедур в органах влади, ознайомити з наявним методичним забезпеченням для підвищення ефективності управління персоналом.

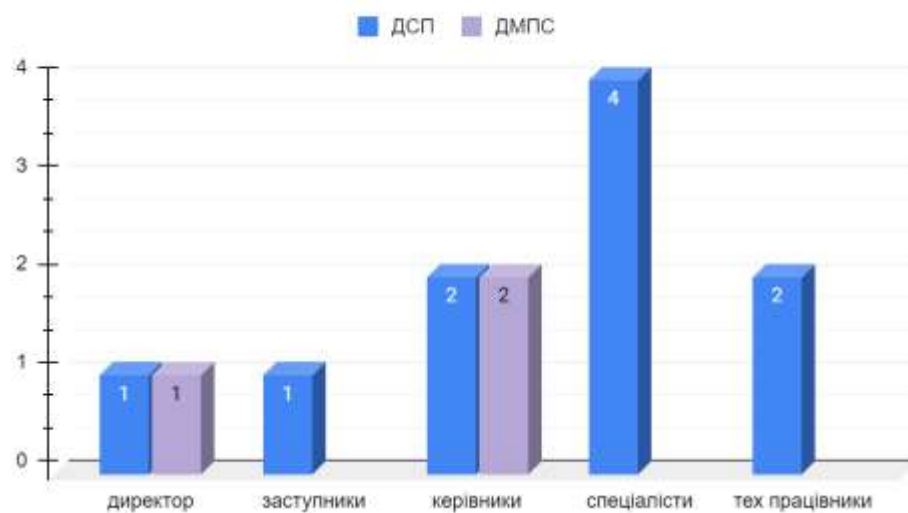
ДІАГРАМИ

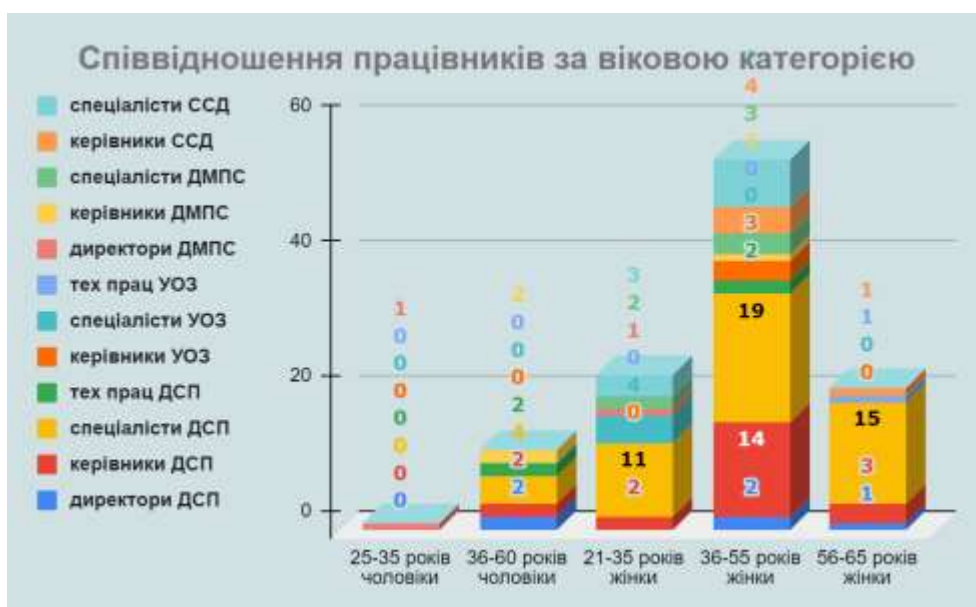


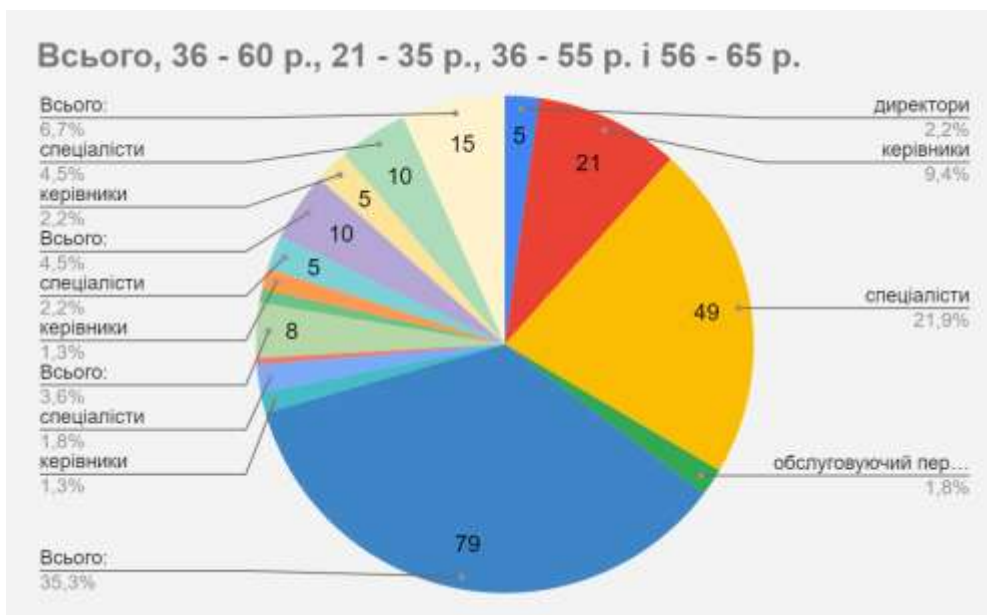


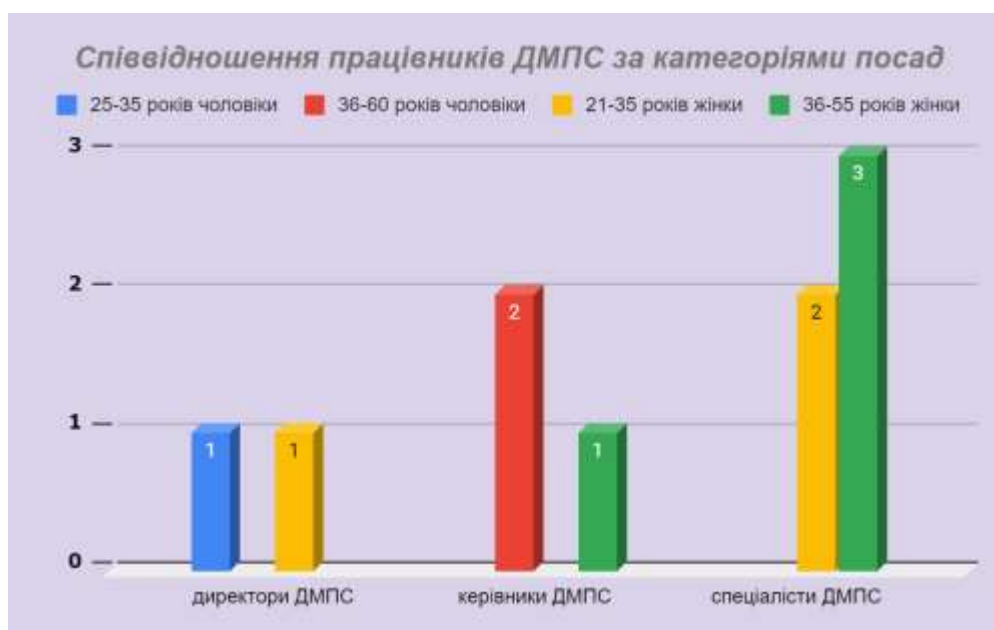


Чоловіки





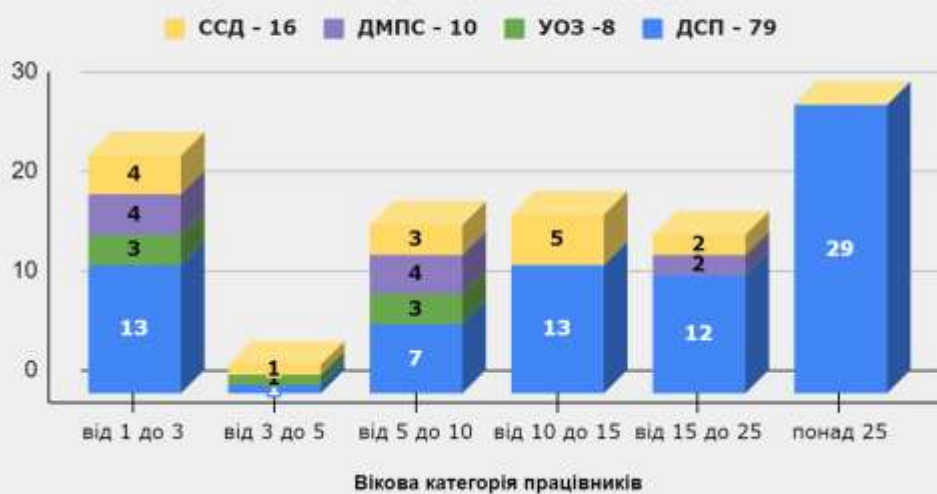




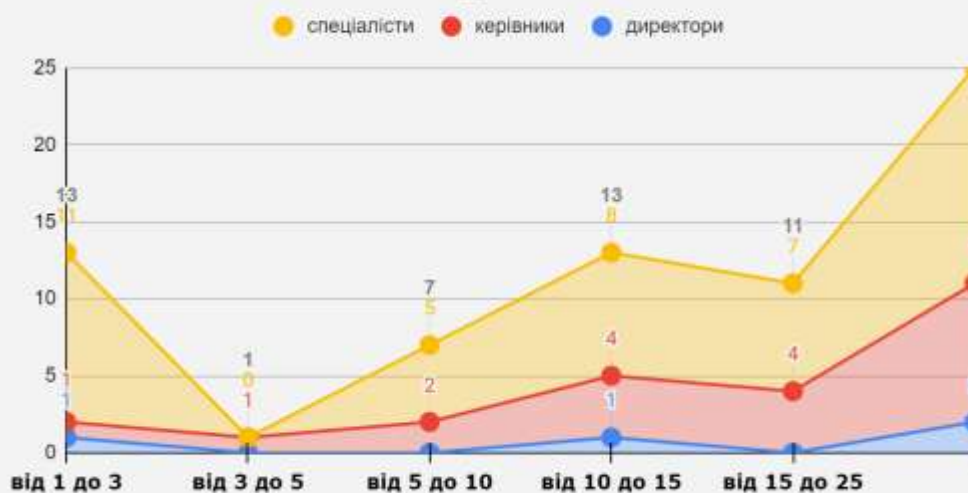
Співвідношення працівників ССД за віком та категорією посад

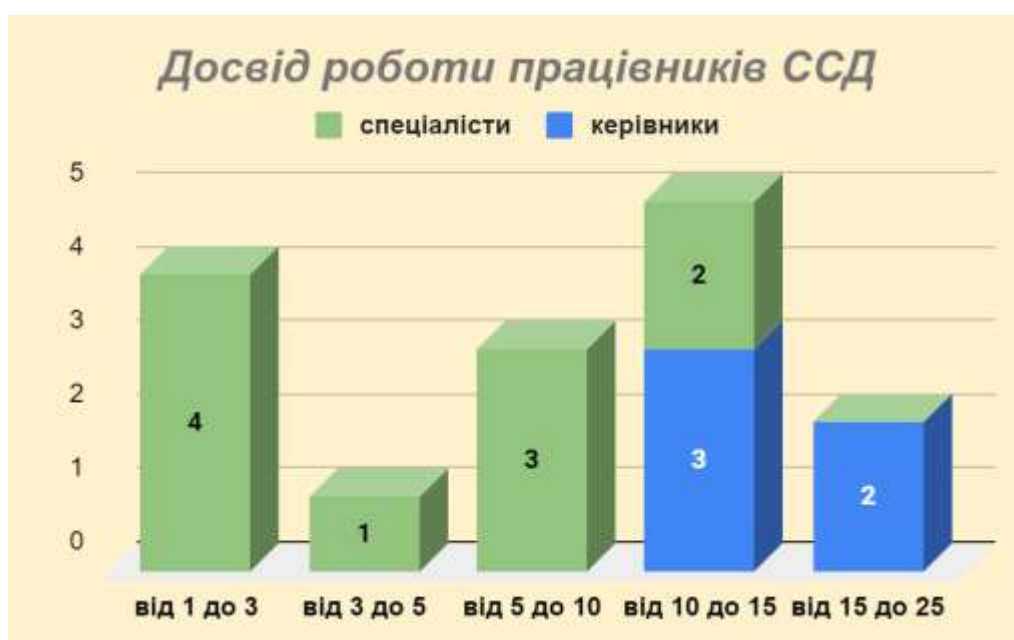
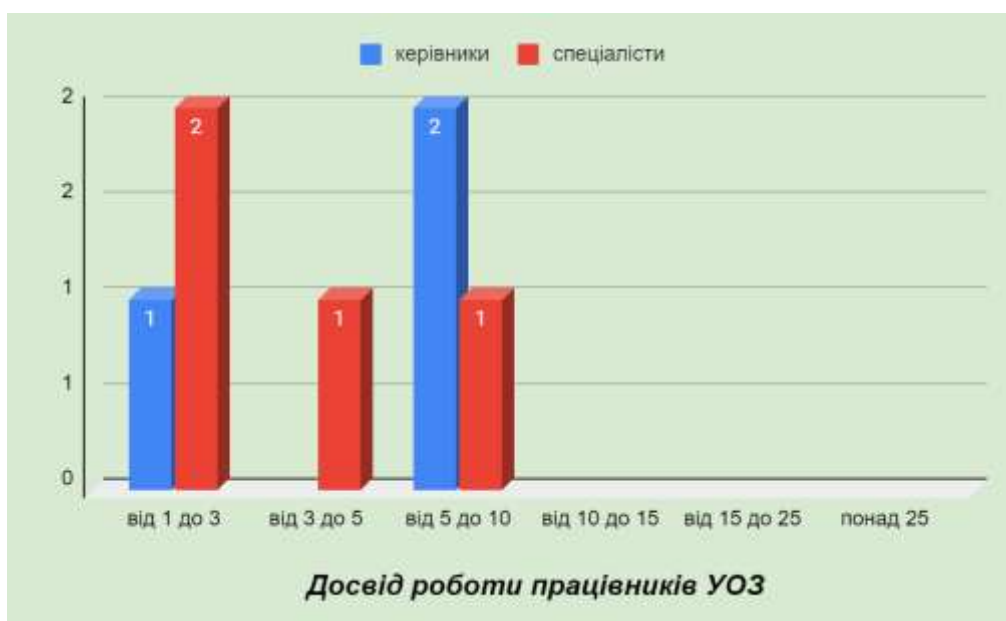


Стаж служби в органах місцевого самоврядування працівників ДСП, УОЗ, ССД, ДМПС



Досвід роботи на службі в ОМС працівників ДСП

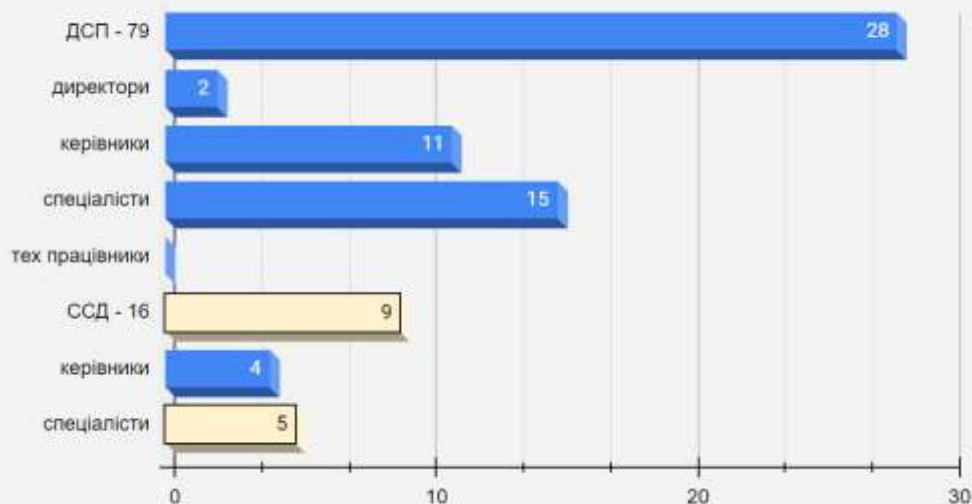




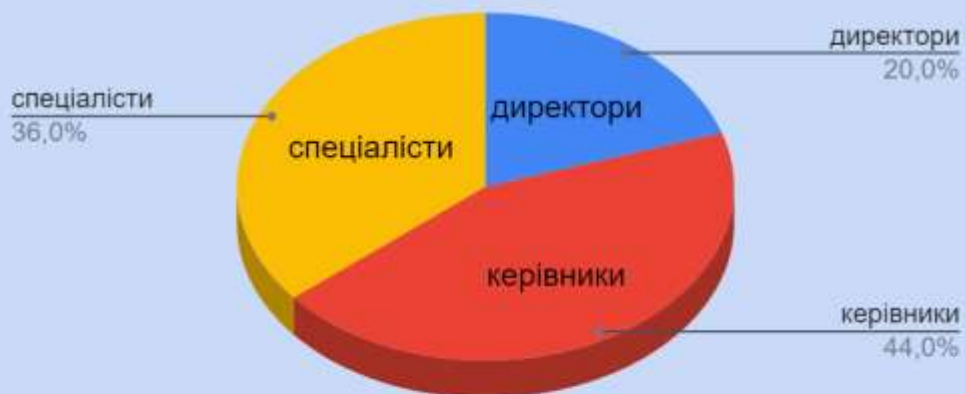
II освіта і Курси п/к

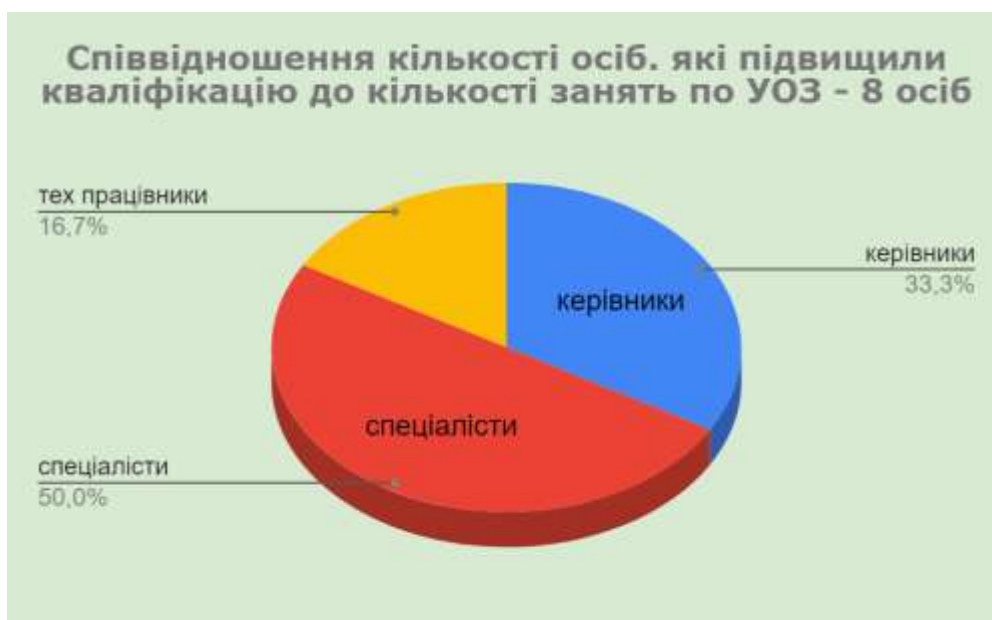
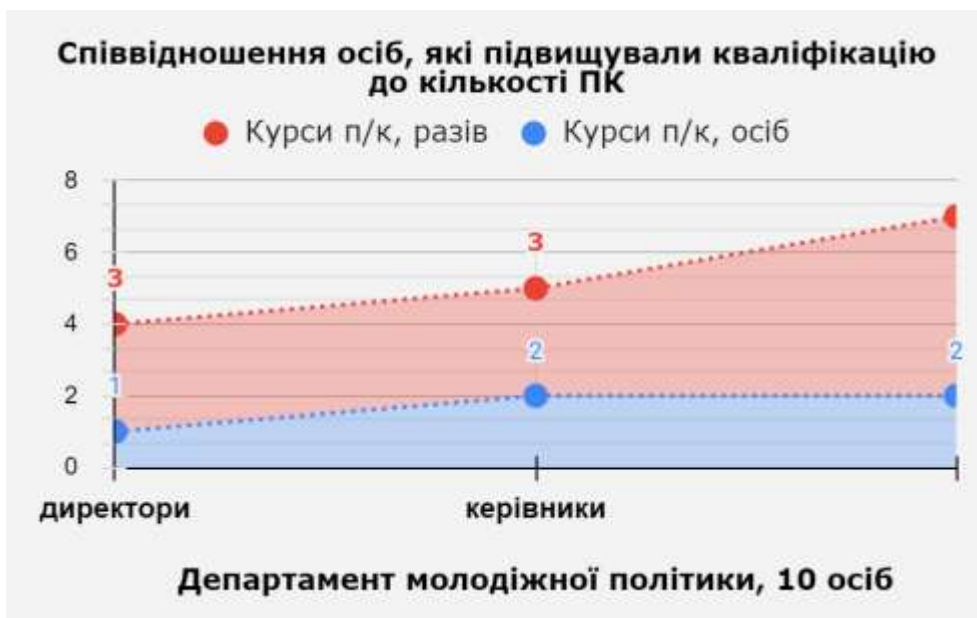


Наявність другої освіти

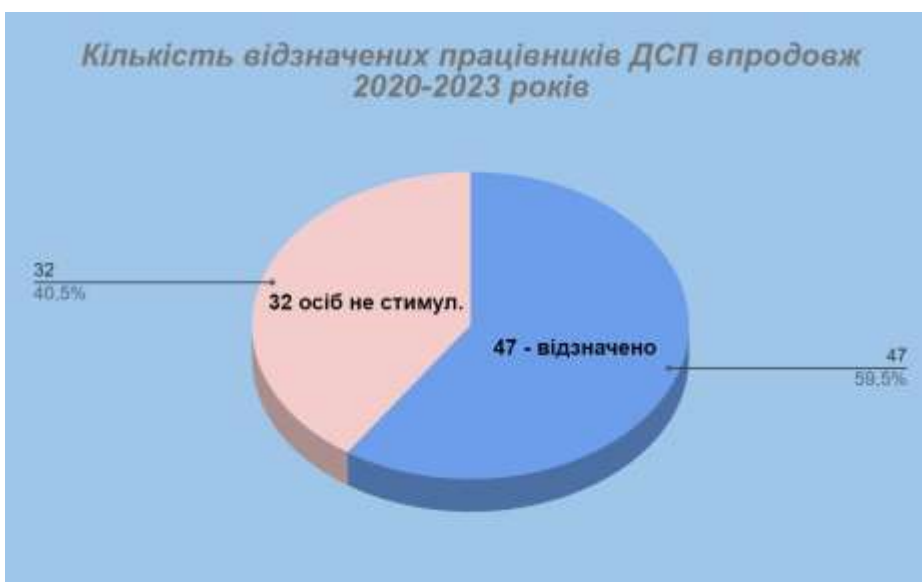
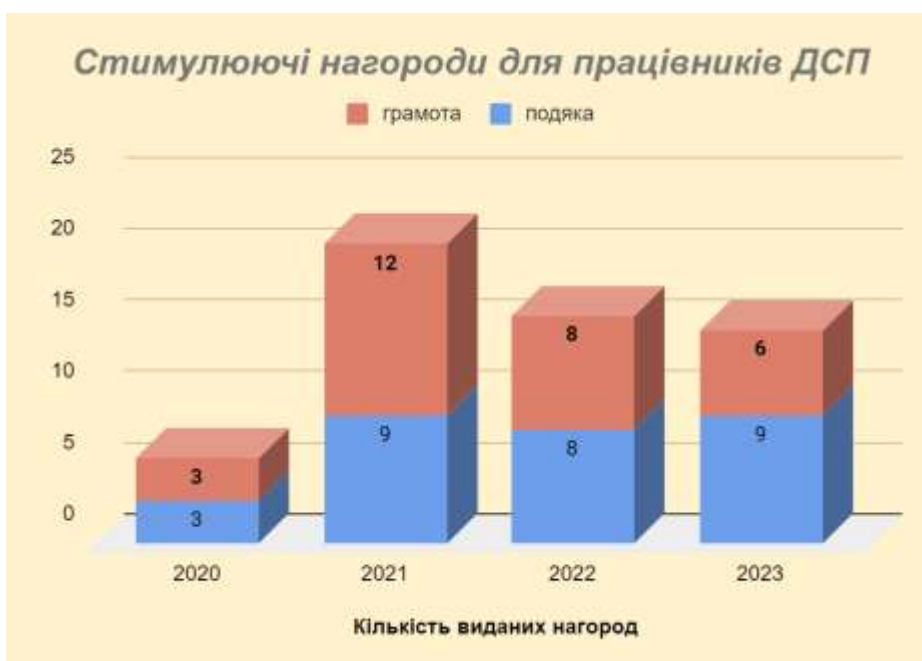


ДСП підвищення кваліфікації









Стимулюючі нагороди для працівників ДМПС



Кількість не відзначених працівників ДМПС та виданих нагород



Кількість відзначених / невідзначених





2.3 Підвищення ефективності управління персоналом на підставі результатів аудиту

Підвищення ефективності управління персоналом в системі публічного управління є актуальним завданням для забезпечення високої якості діяльності органів влади. Оцінка результативності працівників та стимулювання їхнього кар'єрного росту є також надзвичайно важливим напрямком вдосконалення органу влади. Врахування цих аспектів сприяє створенню мотивованого та високопрофесійного персоналу, який здатний досягати стратегічних цілей організації.

Для досягнення ефективності необхідно:

- Розробити та впроваджувати чітку стратегію управління персоналом ¹¹²: сформулювати конкретні цілі, заходи та завдання щодо управління персоналом - це допоможе створити зрозумілий напрямок для кадрової політики та сприяє вирішенню конкретних завдань. Для використання в роботі запропоновано розглянути напрями кадрової роботи, які впроваджені в практику у деяких державних органах (додаток 1 до Звіту про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ) ^{113, 114};

- Впровадити систему оцінки ^{115, 116, 117} та мотивації працівників ¹¹⁸, розробити чіткі критерії, посилити використання матеріальних і нематеріальних стимулів ¹¹⁹ для підвищення ефективності праці та задоволеності персоналу. Сприяти професійному зростанню, створити можливості для навчання та

¹¹² URL : <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>

¹¹³ URL :

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidzhenja/zvit-2019-spromognist.pdf>

¹¹⁴ URL :

<https://docs.google.com/document/d/1dEvLSPUefGyumngpeU21nX0SNFo19dKGM9wyh2GvdN4/edit?usp=sharing>

¹¹⁵ URL : https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Manual_for_test_writers.pdf

¹¹⁶ URL : https://drive.google.com/file/d/1NnYH5Xq1mvxkbe73xg3jOM_56KuquLZJ/view?usp=sharing

¹¹⁷ URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativnosti-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>

¹¹⁸ URL : https://drive.google.com/file/d/1xT-ODU6L9UiV_V4jMtlSywOu7Pjj2UDb/view

¹¹⁹ URL : https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/EU4PFM_HR_e-brochure.pdf C. 14

підвищення кваліфікації персоналу ¹²⁰ з метою покращення їхніх професійних навичок та адаптації до змін в управлінських і технологічних практиках;

- Впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань, а також вдосконалення комунікації може значно підвищити продуктивність праці та сприяти швидкій обробці інформації;

- Створення здорового організаційного клімату забезпечує розвиток позитивного та стимулюючого організаційного середовища, сприяє підвищенню морального духу та ефективності колективу;

- Впровадження системи внутрішнього аудиту та звітності - забезпечує відкритість та прозорість управлінських процесів. Через систему внутрішнього аудиту та звітності виявляються можливості для оптимізації й удосконалення.

Запропоновані заходи спрямовані на створення ефективної та динамічної системи управління персоналом, яка відповідає потребам сучасного публічного управління.

Рекомендовано службам управління персоналом державних органів посилити роботу щодо підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу в частині забезпечення проходження систематичного підвищення кваліфікації.

Рекомендовано посилити роботу за напрямками діяльності служби управління персоналом з урахуванням пріоритетів і потреб відповідного органу:

- вжити заходи щодо впровадження HRMIS у органах місцевого самоврядування, для автоматизації процесів обробки даних. Провести консультації з НАДС з метою вивчення можливостей впровадження ІС в органах місцевого самоврядування ¹²¹, розглянути матеріали “Додаток Н” ¹²², ¹²³:

- забезпечити функціонування та розвиток системи професійного навчання, шляхом реєстрації працівників на Порталі управління знаннями для відстеження освітніх програм підготовки магістрів та показників підвищення

¹²⁰ URL : <https://moodle.usg.org.ua/>

¹²¹ URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/833/ZAHYST.pdf>

¹²² URL : <https://youtu.be/te6yYK4Gf6E?si=c3O5RYcSAsfBnCWo>

¹²³ URL : https://docs.google.com/document/d/1J3RpZu2BN4w81rI8ftgatji_n94MBmoDo9jFaklmV34/edit

кваліфікації у працівників ¹²⁴. Для оцінювання результативності професійного навчання слід використовувати Методику професійного навчання результативності професійного навчання державних службовців та ПОМС, затверджену наказом НАДС від 03.12.2020 № 226-20 ¹²⁵;

- розробити “карту компетенцій”, і на її основі “карту кар’єрного зростання” для планування службової кар’єри працівників. Для цього слід скористатися міжнародним досвідом щодо визначення рівнів компетентностей. Ключові компетентності охарактеризовані в Путівнику керівника: “Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку ¹²⁶. Класифікація компетенцій за рівнями посад описана в розробленій Центральним підрозділом гармонізації МФУ “Моделі загальних компетенцій, навиків та знань” ¹²⁷, порівняльна таблиця рівнів компетентностей знаходиться в розробленому Головним управлінням ДС “Профілі компетенцій лідерства на ДС в Україні” в додатку 1 ¹²⁸, модель компетенцій зображена в посібнику: “Реформа управління персоналом та організаційний розвиток для інституцій в сфері управління державними фінансами” ¹²⁹, Індикатори компетенцій ¹³⁰;

- створити внутрішній банк даних щодо перспективних працівників та кандидатів з метою формування кадрових резервів відповідно до потреб ОВ;

- проводити щомісячні опитування працівників за різними напрямками діяльності, розробити систему підвищення кваліфікації, мотивації, планування і просування персоналу. З метою дієвості механізмів мотивації, слід визначати

¹²⁴ ULR : https://drive.google.com/file/d/1OKCeGcywah0hm5_mrynwIrSn-qH25EWc/view?usp=sharing

¹²⁵ ULR : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text>

¹²⁶ ULR : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf> С. 507

¹²⁷ ULR :

https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%2011%20%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf

¹²⁸ ULR :

https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf. С. 20

¹²⁹ ULR : https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/EU4PFM_HR_e-brochure.pdf С.10

¹³⁰ ULR :

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf С.50

типи особистості з урахуванням вікових особливостей працівників. “рекомендації в додатку Л¹³¹,М”;

- впроваджувати в практичне застосування тестування на абстрактне мислення ¹³², вивчення аналітичних здібностей ¹³³ та психологічних характеристик у працівників ¹³⁴ з метою пошуку лідерів та Індивідуальних підходів до управління персоналом ¹³⁵;

- забезпечити керований процес розвитку новопризначеного службовця, адаптації та наставництва, в тому числі щодо переведених працівників ¹³⁶. Впровадити використання в роботі Методичних рекомендацій щодо процедури проведення атестації новопризначених посадових осіб в органах місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС від 08.07.2022 № 55-22 ¹³⁷, для ДС - Наказ від 05.08.2021 № 120-21 ¹³⁸. В нагоді стане Наказ НАДС від 18.07.2022 №58-22 “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з посадовими інструкціями посадових осіб місцевого самоврядування” ¹³⁹;

- спрямувати зусилля на особистісний розвиток працівників, мотивацію ¹⁴⁰ до командної роботи, взаємодопомоги та підтримки. Рекомендовано до використання посібник з внутрішньої комунікації ¹⁴¹. При плануванні Індивідуальних планів розвитку працівників слід скористатись моделлю очікувань від роботи для різних вікових категорій людей ¹⁴²;

¹³¹ URL : https://drive.google.com/file/d/1xT-ODU6L9UiV_V4jMtlSywOu7Pjj2UDb/view

¹³² URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/konkyrs-beb/testuvannya-abstraktne-myslennya.pdf>

¹³³ URL : <https://testderz.com/category/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96/>

¹³⁴ URL : <https://laba.ua/blog/722-psihologicheskoe-testirovanie-dlja-ocenki-kandidatov>

¹³⁵ URL : <https://onlinetestpad.com/ua/tests/psychological>

¹³⁶ URL : <https://tax.gov.ua/data/material/000/348/442660/Zruchnobuk.pdf>

¹³⁷ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text>

¹³⁸ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text>

¹³⁹ URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-roboty-z-posadovymy-instruktsiiamy-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia>

¹⁴⁰ URL :

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf

¹⁴¹ URL : https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf

¹⁴² URL : <https://drive.google.com/file/d/15SxgYnsBShN8uKQL9L08sBOtQ5x96eW-/view> URL : <https://decentralization.gov.ua/news/12056> C.74, C.59-102

- здійснити заходи щодо адаптації, покращення внутрішньої комунікації у державному органі, командоутворення, попередження мобінгу (цькування) працівників у органах влади;

- визначити перелік нематеріальних стимулів¹⁴³,¹⁴⁴, зокрема гнучкі моделі роботи¹⁴⁵, горизонтальні кар'єрні можливості¹⁴⁶, можливості участі у прийнятті рішень, професійному розвитку, саморозвитку;¹⁴⁷

- здійснити аналіз задоволеності працівників роботою в органі влади, для пошуку і моніторингу ризикових сфер діяльності. З метою попередження негативних явищ - запровадити анонімне анкетування (в т.ч. вхідне і вихідне).

Надані рекомендації спрямовані на удосконалення стратегії управління органом влади, а інноваційний підхід до вирішення рутинної роботи внесе позитивні зміни в систему управління персоналом.

Задоволені працівники перевищують очікувані результати, командний дух працює на випередження, відчуття значущості відкриває нові можливості. Тому необхідно мотивувати працівників в досягненні кращих результатів. Не примус, а бажання працювати на випередження принесуть максимальний ефект, як для учасників трудової діяльності, так і для всього суспільства. Злагоджена командна співпраця здатна досягати високих результатів створюючи сприятливі умови для життя громади.

Отже, розвиток компетенцій, творчий, інноваційний підхід до управління здатен генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та вносити важливий вклад у розвиток публічних інституцій, що може сприяти постійному вдосконаленню державних послуг, та формуванню позитивного іміджу.

¹⁴³ URL : https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/EU4PFM_HR_e-brochure.pdf C.14

¹⁴⁴ URL : <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobotnikiv-v-organizacii.html#50c9d>

¹⁴⁵ URL :

https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20do%20slidgenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_2023_%D0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20.pdf

¹⁴⁶ URL : https://drive.google.com/drive/folders/1M-kHKorJ670FXh0Zw9TRat_XkegXi_oN C.55

¹⁴⁷ URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/online%20platformi/online-platformi.pdf>

ВИСНОВКИ

Отже впровадження механізмів кадрового аудиту, як основного інструментарію внутрішнього контролю, дасть змогу дослідити наскільки ефективно використовується трудовий потенціал органів влади, а використання комплексних консультаційних послуг, аналітичних оцінок та незалежної експертизи, допоможе виявити наявні перешкоди.

1. Найкращим способом забезпечення ефективності діяльності органу влади є проведення аудиту персоналу. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, попереджає можливі загрози та гарантує успішне прийняття рішень. Наявність чіткого плану та згуртованої співпраці кваліфікованих спеціалістів є ключовим для досягнення бажаних результатів. Аудит кадрового потенціалу визначить, чи володіє орган влади необхідними людськими ресурсами та чи спроможний персонал працювати ефективно, відповідно до обраної стратегії. Успіх потребує не лише наявності ресурсів, але й чітких цілей та добре розробленої стратегії управління персоналом, що в комплексі призведе до покращення результативності не лише кадрових служб, а й всього державного органу. Важливість персоналу органу влади важко переоцінити. Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та результативності роботи будь якої публічної інституції, оскільки його діяльність пов'язана з безліччю процесів, які мають значний вплив на функціонування не тільки державного органу, а й добробуту населення країни.

2. Аудит персоналу у органах влади являється ключовим інструментом для внутрішнього контролю та оптимізації управління персоналом. Його системний аналіз допомагає забезпечити відповідність кадрового потенціалу потребам та стратегічним цілям організації. Незалежно від форми його проведення – чи це аудит відповідності, чи операційний аудит, визначається як важливий інструмент для системного аналізу та управління персоналом. Його результати спрямовані на формування стратегічних напрямків управління, забезпечуючи ефективність та відповідність потребам організації.

3. Отже, етапи проведення аудиту персоналу включають в себе ретельне

планування, організацію та виконання самого аудиторського завдання. Починаючи з попереднього вивчення об'єкта аудиту і визначення його мети, через розробку плану дій та програми внутрішнього аудиту, до фактичного збору доказів та аналізу зібраних даних. Отримані висновки дають змогу сформулювати належні пропозиції для прийняття ефективних рішень.

4. Методологія аудиту персоналу в органах влади відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління кадровими ресурсами та відповідності діяльності державних органів вимогам законодавства і нормативних актів. Дотримання встановлених правил і норм у сфері управління персоналом є важливим показником підвищення якості та результативності їхньої діяльності.

Результати отриманих даних служать покроковим механізмом для ефективної оцінки і аналізу кадрового потенціалу органів влади, завдяки наявній методиці, можна оцінити результативність використання трудових ресурсів в процесі прийняття на публічну службу, організації роботи, підвищенні кваліфікації, а також під час прийняття рішень. Моделі кадрового потенціалу дозволяють виокремити основні аспекти, на які слід звернути увагу, вони служать схемою, на основі якої будується весь процес дослідження. Вміння орієнтуватися в правильному виборі тих чи інших методичних прийомів, процедур та методів дає бажані результати і доречні рекомендації керівникам досліджуваних організацій. Знання інструментарію, з яким слід працювати при проведенні оцінювання економить час на пошуки ефективних методик. Тому розкриття даного питання є досить актуальним і необхідним для повсякденного відстеження ефективності наявних механізмів прийняття рішень керівниками.

5. Отже, ідентифікація ризиків та їх вплив на об'єкт дослідження визначає ключові фактори для проведення аудиту персоналу в органах влади. Розподіл ризиків за впливом та ймовірністю їх настання дозволяє визначити пріоритетність управління та розробити чіткий план дій для нейтралізації негативного впливу.

Ця стратегія дозволяє виявити, спрогнозувати та запобігти можливим ризикам, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Ретельне

розуміння цілей діяльності, дотримання правил і процедур, а також впровадження контрольних заходів для усунення виявлених недоліків сприяє ефективності аудиту персоналу.

В умовах високої плинності кадрів та відсутності системи мотивації, аудит персоналу стає необхідним та ефективним інструментом виявлення причин, що зумовлюють негативні наслідки. Надані докази проведених процедур дозволяють розробляти рекомендації для запобігання чи мінімізації можливих наслідків, що є важливим у науковому дослідженні.

6. Отже ретельний аналіз та оцінка визначення спроможності кадрових служб є ключовим елементом для забезпечення оптимального використання людського потенціалу, ефективного вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей організації. Аудиторські рекомендації можуть сприяти вдосконаленню роботи кадрових служб, підвищенню їх ефективності та взаємодії з іншими відділами, що в свою чергу сприятиме загальному успіху та стабільності органів влади.

Результати обчислень виявляють стан забезпеченості органу влади професійними кадрами, потребу в підвищенні кваліфікації, сталість персоналу, необхідність в доборі та адаптації в організації. Кількісна оцінка показників дає змогу не тільки виявити недоліки в роботі служб управління персоналом, але й спланувати потреби в персоналі, розробити програми підвищення їхньої кваліфікації, мотивації, загальної компетентності.

7. Отримані результати дослідження вказують на потреби працівників у професійному зростанні, залученості до прийняття рішень та поліпшенні матеріального становища в органі влади. Опитування дозволяє оцінити ситуацію в колективі та передбачити ризики для їх запобігання.

Оцінка результативності працівників та стимулювання їхнього кар'єрного росту є також надзвичайно важливим напрямком вдосконалення органу влади. Врахування цих аспектів сприяє створенню мотивованого та високопрофесійного персоналу, який здатний досягати високих результатів.

8. Для підвищення ефективності кадрових, служб слід посилити діяльність

працівників новими порядком та методикою оцінювання ефективності та результативності службової діяльності. Впровадження бази даних психологічних характеристик працівників дозволить розробити мотиваційний механізм, який забезпечує прагнення працівників до постійного оновлення своїх професійних знань, умінь та навичок. Впровадження HR- технологій дозволить зекономити час на виконання рутинної праці, полегшить процеси в обробці даних, отриманні звітів, аналітичних та статистичних даних. Кваліфікований персонал є результатом зусиль служб управління персоналом, тому їхня кількість має відповідати структурі органу влади, передбаченим вимогам і потребі.

Аудит персоналу в органах влади, незалежно від його форми, виступає як ключовий інструмент для системного аналізу та управління персоналом. Його проведення дозволяє визначити стратегічні напрямки управління, гарантує належну ефективність та відповідність кадрового потенціалу потребам організації. Результати кадрового аудиту мають важливе значення для подальшого удосконалення управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Закони Верховної Ради України

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : [889-VIII від 10.12.2015](#)
3. Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1_5
4. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Нормативно-правові акти

5. Про затвердження Положення з національної практики контролю якості аудиторських послуг 1 "Організація аудиторськими фірмами та аудиторами системи контролю якості аудиторських послуг": Рішення Аудиторської палати від 27.09.2007 р. № 182/4. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr2_4230-07#Text
6. Про затвердження Переліку послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми) : Рішення Аудиторської палати від 27.09.2007 р. № 182/5. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr82_230-07#Text
7. Про затвердження Положення з національної практики аудиту 1 "Особливості узгодження умов завдання з обов'язкового аудиту та укладання договору про проведення обов'язкового аудиту з урахуванням вимог національного законодавства: Рішення Аудиторської палати від 20.12.2013 р. № 286/12. URL : https://zakononline.com.ua/documents/show/182583_182648?from=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82

Постанова Кабінету Міністрів України

8. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 р. № 1062. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text>

9. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 р. № 1001. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

10. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 р. N 1440. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1440-2001-%EF&myid=dCCMfOm7xBWMPLpEZiTEZJAdHI46ks80msh8Ie6#Text>

11. Про Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

12. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

13. 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 : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

14. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах : Постанова Кабінету міністрів України від 01.12.1994 р. N 804. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF#Text>

Розпорядження Кабінету Міністрів України

15. Деякі питання реформування державного управління України. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

16. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств на 2021 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1645-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-1645-281220>

17. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>

Головне управління державної служби

18. Роз'яснення щодо особливостей проведення конкурсу та порядку проведення іспитів кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування : Роз'яснення Головного управління державної служби України від 04.06.2003 р. N 42/3673. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3673351-03#Text>

Накази Міністерства фінансів України:

19. Про внесення змін до форми Звіту про стан організації та здійснення внутрішнього контролю у розрізі елементів внутрішнього контролю : Наказ Міністерства фінансів України від 15.08.2023 р. № 441. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7_441.pdf

20. Про затвердження Порядку проведення сертифікації працівників підрозділів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 18.05.2022 р. № 144. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0676-22#Text>

21. Про затвердження форми Звіту про стан організації та здійснення внутрішнього контролю у розрізі елементів внутрішнього контролю : Наказ Міністерства фінансів України від 19.04.2019 р. № 160. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0160201-19#Text>

22. Про затвердження Порядку здійснення Міністерством фінансів України оцінки функціонування системи внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 03.05.2017 р. № 480. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0663-17#Text>

23. Про затвердження форми звітності № 1-ДВА «Звіт (зведений звіт) про результати діяльності підрозділу внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 27.03.2014 р. № 347. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0410-14#Text>

24. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах : Наказ Міністерства фінансів України від 14.09.2012 р. № 995. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text>

25. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 р. № 1247. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>

26. Про затвердження Кодексу етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 29.09.2011 р. № 1217. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text>

Накази Національного агентства України з питань державної служби:

27. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році : Наказ від 23.08.2023 р. № 133-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii->

[derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2](#)

28. Про внесення змін до Порядку здійснення Національним агентством України з питань державної служби, його територіальними органами контролю за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу : Наказ від 07.09.2023 р. № 140-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1860-23#Text>

29. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії» : Наказ від 29.09.2023 р. № 159-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-2023-%D1%80#Text>

30. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Організація роботи щодо забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування» : Наказ НАДС від 29.03.2023 р. № 45-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyschennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtziv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-orhanizatsiia-roboty-shchodo>

31. Про внесення змін до наказу НАДС від 30.08.2017 р. №178 (перелік тестових завдань на ДС): Наказ НАДС від 24.02.2021 р. № 30-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-nakazu-nads-vid-30-serpnya-2017-roku-178>

32. Про затвердження Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад: Наказ НАДС від 18.12.2020 р. № 246-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

33. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 07.11.2019 р. № 203. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-tipovih->

[profesijno-kvalifikacijnih-harakteristik-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya](#)

34. Перелік завдань для перевірки компетентностей Про внесення змін до переліку завдань для перевірки компетентностей, затвердженого наказом НАДС від 26 липня 2018 року №185-18 : Наказ НАДС від 30.04.2021 р. № 75-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-pereliku-zavdan-dlya-pereliku-kompetentnostej-zatverdzenogo-nakazom-nads-vid-26-lipnya-2018-roku-185-18>

35. Про внесення змін до типових завдань для перевірки професійних знань : Наказ НАДС від 16.10.2019 р. №190-19. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/NPA/govten/190-19.pdf>

36. Перелік тестових питань на знання законодавства з варіантами відповідей : Наказ НАДС від 30.08.2017 р. № 178. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/25.02.2021/testiv-pered-ostatochnim-vizuvannyam.pdf>

37. Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 14 грудня 2023 року № 192-23: Наказ НАДС від 22.12.2023 р. № 197-23 URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-nesennia-zmin-do-nakazu-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-vid-14-hrudnia-2023-roku-192-23>

38. Інформаційна система управління людськими ресурсами: відео про впровадження інформаційної системи HR-MIS. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=te6yYK4Gf6E>

39. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16.01.2021 р. № 6-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>

40. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL :

https://zakononline.com.ua/documents/show/363580_693154

Методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби:

41. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Голодержслужби від 30.06.2004 р. N 102. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>

42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії "А", та їх перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24.12.2020 р. № 257-20. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-za-2>

43. Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.09.2020 р. № 184-20. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9C%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%B8%20%D0%BD%0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82/rekomendatsii-viznachennya-rezultativ-kategoriya-a-sistemizovana-versiya-zi-zminamiredaktsiya-serpen-2021.pdf>

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 р. № 217-20. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih->

[rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm](#)

45. Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку” : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18.09.2020 р. № 174-20. URL : Режим доступу:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9C%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82/rekomendatsii-viznachennya-rezultativ-kat-b-i-v-sistematizovana-versiya-zi-zminamiredaktsiya-serpen-2021-1.pdf>

46. Про затвердження Порядку **нарахування кредитів ЄКТС** за результатами професійного навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.1019 р. № 226-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

47. Про затвердження **Методики оцінювання результативності** професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 р. № 226-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text>

48. Про затвердження **Методичних рекомендацій** щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.09.2021 р. № 147-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativnosti-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>

49. Про затвердження **Методичних рекомендацій** щодо попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального

органу виконавчої влади: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 26.04.2019 р. № 80-19. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19#Text

50. Методичні рекомендації щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: Наказ НАДС від 08.12.2020 р. №230-20. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iak-2>

51. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду, розроблені з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльності згаданих державних службовців, у плануванні й організації процесу визначення, моніторингу або перегляду (за потреби) завдань і ключових показників: Наказ НАДС від 20.11.2020 р. № 217-20 . URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodychnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznykiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm>

52. Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку, розроблені з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльності згаданих державних службовців при підготовці відповідних наказів, проведенні оціночних співбесід, заповненні форм тощо: Наказ НАДС від 18 вересня 2020 р. № 174-20. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodychnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v-ta-zatverdzen>

53. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «А», та їх перегляду, розроблені з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльності згаданих державних службовців, у плануванні й організації процесу визначення або перегляду (за потреби) завдань і ключових показників: Наказ НАДС від 24.12.2020 р. № 257-20. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-za-2>

54. Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку, розроблені з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльності згаданих державних службовців при підготовці відповідних наказів, проведенні оціночних співбесід, заповненні форм тощо. Наказ НАДС від 30.09.2020 р. № 184-20. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9C%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82/rekomendatsii-viznachennya-rezultativ-kategoriya-a-sistematizovana-versiya-zi-zminamiredaktsiya-serpen-2021.pdf>

55. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку: Наказ від 28.09.2023 р. № 155-23. URL : https://zakononline.com.ua/documents/show/522145_759835

56. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку: Наказ від 28.09.2023 р. № 156-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya->

[metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v-ta-zatverdzen](#)

57. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку (втратив чинність, наказ НАДС 156-23 від 28.09.23 року): Наказ від 18.09.2020 р. № 174-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174859-20#Text>

58. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та їх перегляду: Наказ від 10.11.2023 р. № 181-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text>

59. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду: Наказ від 17.11.2023 р. № 186-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>

60. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ від 15.01.2021 р. № 4-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-okremih-pitan-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v-ta-pidgotovki->

61. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ від 26.10.2020 р. № 201-20. URL :

<https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>

62. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо дій у разі можливого порушення наданих Законом України «Про державну службу» прав або виникнення перешкод у реалізації права на державну службу (за статтею 11 Закону України «Про державну службу»): Наказ від 08.11.2023 р. № 180-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0180859-23#Text>

63. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо щорічного визначення потреб, пріоритетних напрямів та результатів професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва: Наказ від 08.12.2023 р. № 189-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-23#Text>

64. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо моніторингу здійснених заходів контролю Національним агентством України з питань державної служби та його територіальними органами: Наказ від 20.12.2023 р. № 193-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/193-2023-%D0%BF#Text>

65. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення Форми звіту про результати професійного навчання державного службовця/посадової особи місцевого самоврядування за кордоном: Наказ від 22.12.2023 р. № 196-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0196859-23#Text>

66. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2020 - 2022 роки. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf>

Методичні рекомендації Держкомісії з регулювання ринків фінансових послуг

67. Методичні рекомендації щодо проведення внутрішнього аудиту

фінансових установ, затверджені розпорядженням Держкомісії з регулювання ринків фінансових послуг від 27.09.2005 р. № 4660. URL : <http://www.nbu.gov.ua>

Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби:

68. Щодо окремих питань припинення державної служби у разі виходу державного службовця на пенсію та продовження строку перебування на державній службі після досягнення державним службовцем 65-річного віку: Роз'яснення НАДС від 16.10.2023 р. № 172 п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-okremykh-pytan-prypynennia-derzhavnoi-sluzhby-u-razi-vykhodu-derzhavnoho-sluzhbovtsia-na-pensiiu-ta-prodovzhennia-stroku-perebuvannia-na-derzhavnii-sluzhbi-pislia-dosiahnennia-derzhav>

69. Щодо змін до переліку підстав, за яких визначення результатів виконання завдань державними службовцями не здійснюється (щорічне оцінювання): Роз'яснення НАДС від 24.10.2023 р. № 173 п/з. URL :

70. Щодо визначення завдань для щорічного оцінювання результатів службової діяльності державному службовцю, якому встановлено випробування: Роз'яснення НАДС від 12.12.2023 р. № 174 п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vyznachennia-zavdan-dlia-shchorichnoho-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnomu-sluzhbovtsiu-iakomu-vstanovleno-vyprobuvannia>

71. Щодо **прийому** на роботу до державних органів під **час воєнного стану**: Роз'яснення НАДС від 01.03.2022 р. № 147 п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-prijomu-na-robotu-do-derzhavnih-organiv-pid-chas-voyennogo-stanu>

72. Роз'яснення щодо порядку підтвердження вільного володіння державною мовою під час проведення конкурсів на посади державної служби та призначення переможців: Роз'яснення НАДС від 01.07.2021 р. № 134-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-poryadku-pidtvrdzhennia-vilnogo-volodinnya-derzhavnoyu-movoyu-pid-chas-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-priznachennya-peremozhciv>

73. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2019 р. № 81-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv>

74. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії "А" відповідно до частини першої статті 87-1 Закону України "Про державну службу": Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 15.09.2020 р. № 118-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu->

75. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади: Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31.07.2019 р. № 71-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi>

76. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями: Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 22.10.2020 р. № 122 п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnostiindividualnoyi-programi-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zav>

77. Щодо моніторингу виконання державними службовцями завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності в умовах воєнного стану: Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 10.06.2022 р. № 154-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-monitoringu-vikonannya-derzhavnimi-sluzhbovcyami-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-v-umovah-voyennogo-stanu>

Книги під назвою:

78. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / укладач М.М.Білинська, В.М. Сороко, В.О. Чмига. К. : НАДУ, 2013. 52 с.

79. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / укладач В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. К. : НАДУ, 2008. 418 с.

80. Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій / М.С. Орлів , С.В. Онищук. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 140 с.

81. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М.М.Білинська, В.М. Сороко, В.О. Чмига. К. : НАДУ, 2013. 52 с.

Статті з журналів, збірників

82. Дегтяр О.М. Непомнящий О.М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. Державна служба: теорії та кращі практики 138 ISSN 2521-6503 Публічне управління та митне адміністрування, No 2 (17), 2017 141

Ресурси мережі Інтернет

83. Бей Г.В. Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. 216 с. URL : <https://docs.google.com/document/d/16dJuJttw8QtwvlwFRfqrepabzH1oKmxIphM850BNbRw/edit>

84. Білоус Т. Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи

використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. № 1.
URL :

<https://drive.google.com/file/d/14jJCwmRo8uAr4IL4P2iPv7ScFExLLQqi/view>

85. Гаман Г.В. Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13>

86. Гільорме Т., Жежеленко О. Методологічні засади стратегічного аудиту персоналу підприємства персоналу підприємства: електронний журнал: Одеський національний економічний університет. 2015. URL : https://docs.google.com/document/d/1nSA0_m-Ne0IBFF7dYw0dxmDcQfbTvWw2yyhCu7k_d5c/edit

87. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика : таврійський науковий вісник. 2020. № 2. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63>

88. Виноградський М.Д. Управління персоналом : Удосконалення моделі кадрового менеджера. 2020. URL : <https://westudents.com.ua/glavy/47996-145-udoskonalennya-model-kadrovogo-menedjera.html>

89. Дікань Л.В., Калінкін Д.В. Теоретичні засади внутрішнього аудиту в системі державного фінансового контролю в Україні : електронний журнал: Харківський національний економічний університет. URL : https://docs.google.com/document/d/1ADZpStQgxZZQU4QkqW53RYVq5FsnqE53LmfVZxmoE_Q/edit

90. Зюман С., Яковлева Т. Методичні підходи проведення внутрішнього аудиту в державному секторі: Військові науки: електронний науковий фаховий журнал. 2021. №4/86. URL : <https://drive.google.com/drive/folders/1H9HV734CS6MeawT3LwjGdf6fUZvSgjxb>

91. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління організації : Економіка : електронний журнал вісник СумДУ: 2008. №1. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1070/1/4_Lukian.pdf.

92. Набока Л.В. Запровадження оцінювання якості та результативності діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади : електронний ресурс : Державне будівництво. 2019 № 2 URL : https://docs.google.com/document/d/1gjASurtEly76dsv0UO6EJHxoa-3CqygINIYYsC_mJTA/edit

93. Олуйко В.М. , Тюріна Т.В. Гаман , Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В.. Управління персоналом в умовах децентралізації : серія : бібліотечка місцевого самоврядування. Київ : Рада Європи. 2018. 508 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1AXLvecjFKt8wAvFmjbbyzwZYsiicVDU3/view?usp=drive_link

94. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання України з питань державної служби. 2022. № 5. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/>

95. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом. 2010. URL : <https://docs.google.com/document/d/1wP-99m1MW2biDtWDbuglXTs4GBmSgcLH30CwAgL4sV4/edit>

96. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL : <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

97. Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. Економіка і суспільство: електронний ресурс. 2017. №13 URL : https://docs.google.com/document/d/1x7lJddYPzKmAGNal_YGjY0-6Oh9aNzq3iiUNVIVvDbI/edit

98. Хаджирадева С.К., Доценко Т.А., Пукірі Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. Національна академія державного управління при Президентіві України: електронний журнал. 2020. URL : <https://docs.google.com/document/d/1HX5MGZVDGMYLs6dd1ZBaGfjJf3-RwUXRIssyjk9QDo/edit>

99. Хондока В.А. Марченко В.Н. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві: Економіка і суспільство: Мукачівський державний університет. 2017. № 13. URL : https://docs.google.com/document/d/1zYkE8onQ1h_nDtnTZGsMmQFp-xlsNMCa7VfRPbMn3Ds/edit

100. Черниш С.С. Організаційно-методичне забезпечення внутрішнього аудиту. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: Економіка і суспільство : електронний журнал. 2016. №4. URL : <https://drive.google.com/file/d/112o9fVZLiUCQE3teZWNY-lFmCugBpoGo/view>, С. 353

101. Шостаківська Н.М. Внутрішній аудит : Курс лекцій . Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2016. URL : <https://drive.google.com/file/d/17ajAPWJsflWkHxEj-77BArw3FteDW75x/view>, С.176

102. Внутрішній аудит ефективності. Міністерство фінансів України: методичний посібник: методичні засади та практичні аспекти. 2018. URL: <https://drive.google.com/file/d/1fNvmxqHsiTCWcyvMP0edp46Avm->

[КТК8d/view](#) Файл

103. Внутрішній аудит ефективності: Методичні засади та практичні аспекти. МФУ: методичний посібник. 2019. https://drive.google.com/file/d/1YCOgTdXEuLOJd4momvGIk42n9FUt0iXL/view?usp=drive_link

104. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. МФУ. методичний посібник. 2019. URL : https://drive.google.com/file/d/1k96OJMfDdKKJUaCi_Qdr4GdtUlpX8uuD/view?usp=sharing

105. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. МФУ. методичний посібник. 2022. URL : <https://drive.google.com/file/d/1IsbExuBwZ50DJTOKW2DiGncDhbX5CGv/view?usp=sharing>

106. Нормативно-правове регулювання діяльності з внутрішнього аудиту в Україні. МФУ: Базовий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. URL : https://drive.google.com/file/d/1vbp3rOA6dtGH8a9urlagPTCYjzK5_tXj/view?usp=sharing

107. Методичний посібник з оцінки якості внутрішнього аудиту в державних органах України. МФУ : методичний посібник. 2020. URL : <https://drive.google.com/file/d/10aawmNglkfjYuamAwjkKz7j2eA0AZshp/view?usp=sharing>

108. [Методичний посібник](#) з оцінки якості внутрішнього аудиту в державних органах України. МФУ : методичний посібник. 2022. URL : <https://drive.google.com/file/d/1vTT3uF2VmOn6tegeAksO6R3DqMmFUkJd/view>

109. Моделі для порівняння (референтні моделі) та аналіз даних. Міністерства фінансів України : методичний посібник. 2021. URL : <https://drive.google.com/file/d/1wElrmOoYh8ug6WOXBkvINNeSYSzHcV3I/view?usp=sharing>

110. Практична методологія ІТ-аудитів.

https://drive.google.com/file/d/1QQ1QyeI7aKb_xqRce-YJ-qnVPbDz2V1l/view?usp=sharing

111. Інструментарій внутрішнього аудиту. Посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору. URL :

https://drive.google.com/file/d/19JFfK_KDQWAXD1YgYmgTEp5xUDtV94lv/view?usp=sharing

112. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління. Мінекономрозвитку України: Національний стандарт України. 2013. URL :

<https://drive.google.com/file/d/1aqWnQQw4HKxfmxZGB79B8Vw4Kk9tZU2d/view?usp=sharing>

113. Роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками. МФУ. 2021. URL :

https://drive.google.com/file/d/1K4AZ76-4XKMyPX_s9DBo1Da4QFg4W3OT/view?usp=sharing

114. Управління ризиками в конкретних категоріях. МФУ. 2021. URL :

<https://drive.google.com/file/d/1ihlNuqK4LoRwuvz2Pyo2mCO7LxHMRUyD/view?usp=sharing>

115. Практика формування ризиків. МФУ: Департамент гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю. 2023: URL :

https://drive.google.com/file/d/1tjleCBanTa_r0-SLVC0zLTovXdN_tCoZ/view?usp=sharing

116. Загальна концепція управління ризиками. МФУ: Департамент гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю Міністерства фінансів України. 3023. URL :

https://drive.google.com/file/d/1XwAPgLiZ0DvnedA0NhGi-WKK6gC_kcrU/view?usp=sharing

117. Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту. Міністерства фінансів України: методичний посібник. 2020. URL :

<https://drive.google.com/file/d/1vCZhwFoSIY9WMqk6AvK82k2PQxq1AZWf/view?usp=sharing>

118. AGILE підхід до внутрішнього аудиту. Ministry of Finance. Манфред ван Кестерен. 2023. URL : https://drive.google.com/file/d/12nz77Lq54k3ARHWksno7WK_fQEEJfuUQ/view?usp=sharing

119. Аудиторські комітети: Основні засади діяльності. Міністерства фінансів України: 2022. URL : <https://drive.google.com/file/d/115EbWejGVuVRzvBj3EjOEzmQMSF7S2gm/view?usp=sharing>

120. Умови забезпечення керованого впливу на збалансованість дій у відповідь на ризики суттєвого викривлення для ідентифікації політик та процедур контролю якості аудиторських послуг. Аудиторська палата України: Комітет з контролю якості аудиторських послуг. URL : https://drive.google.com/file/d/1NF_-EdwM3MH3U9geD7sWeAUxLbdbIoIB/view?usp=sharing

ДОДАТКИ

1.	https://drive.google.com/file/d/19xqSAerSdShuxjNHQxIHbSJcA3MMKc3T/view
2.	https://docs.google.com/document/d/19FS_O9nB1tx5g6gTkr_im9yI95ux5aqizOYSWfaaLvW/edit
3.	https://drive.google.com/file/d/1h7PVro-aVUIk07g4xHvVASEnubiq5EuP/view
4.	https://drive.google.com/file/d/1mYmVmsTljV1538ruR-g3DdREnshkmuDs/view
5.	https://docs.google.com/document/d/15ve28PjrKDtWOGEH2TkaeMYyR_kKFKT88QMGAAHfVcM/edit
6.	https://drive.google.com/file/d/1SuldWVDUKuoko7BrKCP6I8_o1-IM3wqf/view
7.	https://docs.google.com/document/d/1IIZQhuvhLZL-7Zu6SQ1bYVZA6Epng9cNgbNnJTTI9BM/edit
8.	https://docs.google.com/document/d/1EBwVpDXREwzuGikN-yxZgXU3fjdjmiiv6CeixMloxPM/edit
9.	https://docs.google.com/document/d/1rXUCY8hfnOeMMCaDzw4oXcOaqfuGIn0EzZ4x9mTVTrc/edit?usp=sharing
10.	https://docs.google.com/document/d/1NBSivNwh95WNCsx0m1JCOLBE7Ov9R5Q_oSYVxNTD0hw/edit#bookmark=id.je1053148sbd
11.	https://docs.google.com/document/d/1ABeCzTRZfc8n5iOF1L9dLU0FKS1D_bzidRpRyHCLD-I/edit
12.	https://docs.google.com/document/d/1HK0qVaA6XtptNCJ029Qaewpxz8WFM1IBh06Rja1bYHs/edit
13.	https://drive.google.com/file/d/1V4Vlr4RzBo3nCMbED4kGpuBzrKV9LnTx/view
14.	https://drive.google.com/file/d/1fLGG4L_iBq1tZcTURn839iknroFtiWKF/view
15.	https://drive.google.com/file/d/1hAu48SSdqOC236c3zartTKfaEGwEDPBs/view
16.	https://drive.google.com/file/d/1aND8595pTE827H3M74fwpIIBTUKXRjW-/view
17.	https://drive.google.com/file/d/14RUGIQW4K1ADaTSjeNXYWxG4oiUvEEOm/view

18.	https://drive.google.com/file/d/1A5QfFzkd2PQ5kp6gNYkc5lyh9P11jmOw/view
19.	https://drive.google.com/file/d/1HMobW4Ab2oSQEkZnWrsQE6ankPA5Vxd1/view
20.	https://drive.google.com/file/d/1g-yNmpFXmhKJOVIcEih1b2RahSLjhrup/view
21.	https://drive.google.com/file/d/114iXuEaJLQv11CjmO6TnJ-LZzEsw2qmq/view 5
22.	https://drive.google.com/file/d/116qipmFI3TKov1zuYDODKKfSI4QHHL/view
23.	https://drive.google.com/file/d/1CeEr54uA1JfYJnolHNdCP_piunblXpW/view
24.	https://drive.google.com/file/d/1HMobW4Ab2oSQEkZnWrsQE6ankPA5Vxd1/view
25.	https://drive.google.com/file/d/1A5QfFzkd2PQ5kp6gNYkc5lyh9P11jmOw/view
26.	https://drive.google.com/file/d/17oOJ9-gEIJnesICwqGdlajExRg0-xw8/view
27.	https://drive.google.com/file/d/1J44KfihvWKtqx_3WGfTAhPzMjBq4rKaE/view
28.	https://drive.google.com/file/d/18_yl6Mpl9cv98YCPBqq2K605PQvRVO9l/view?usp=sharing
29.	https://drive.google.com/file/d/1f6CuajZgbRJyfEr9bnjU2edur0F1w1zn/view
30.	https://docs.google.com/document/d/1CuO6lnHA6i636eQkrVIR-SlJnuI1rro8rvNpb4IHhm8/edit
31.	https://drive.google.com/file/d/1acrAYjTpYn62ckn3f2-UJC_Dhj0vWWVt/view?usp=sharing
32.	https://docs.google.com/document/d/1_y7JhpqUhGO8VWfPHDRmO_6OxzTJ3mdRaw4pX7l0F0Q/edit?usp=sharing
33.	https://docs.google.com/document/d/1PF8ZOoMcjOtBHFoAz-AKCCaqq42M2ujhTNcDPlwue8s/edit?usp=drive_link
34.	https://docs.google.com/document/d/1NBSivNwh95WNCsx0mlJCOLBE7Ov9R5Q_oSYVxNTD0hw/edit?usp=sharing
35.	https://docs.google.com/document/d/1HK0qVaA6XtptNCJ029Qaewpxz8WFM1IBh06Rja1bYHs/edit?usp=sharing
36.	https://docs.google.com/document/d/1j67MikKKswh2_8NODbamxtdZnpYvky4dwC4PR29PyMs/edit?usp=sharing
37.	https://docs.google.com/document/d/1pz1t1W3HfGR7llvRjbsavcMRBkgGaXFWojWANoZg7IQ/edit?usp=sharing
38.	https://drive.google.com/file/d/1ouXSzrohA_QQS1bbF_yXzrPnu-DIIEkx/view?usp=sharing

