

DOI: [10.32702/2307-2156-2022.5.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1)

УДК 351

*О. І. Пархоменко-Куцевіл,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: 0000-0002-0758-346X*

МЕХАНІЗМИ КАДРОВОГО АУДИТУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА КОНФЛІКТІВ

*О. Parkhomenko-Kutsevil
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public
Administration, Hryhoriy Skorovoroda University in Pereyaslav*

MECHANISMS OF PERSONNEL AUDIT OF PUBLIC AUTHORITIES DURING MILITARY ACTIONS AND CONFLICTS

У статті проаналізовані наукові підходи до поняття «кадровий аудит», виокремлено поняття «кадровий аудит органів державної влади», «кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів» та обґрунтовано, що кадровий аудит є важливою кадровою технологією, особливо під час бойових дій та військових конфліктів, яка дає можливість об'єктивно оцінити кадровий потенціал органів державної влади та якісно їх використовувати. До основних етапів кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів слід віднести наступні: аналіз функціональних обов'язків органів державної влади; аналіз структури органів державної влади; аналіз кадрового потенціалу органів державної влади. Для кадрового аудиту персоналу органів державної влади доцільно використовувати: кейс-тестінг, аналіз результативності у певний (визначений) період (KPI), метод експертних оцінок, Інструменти Assessment-центру.

The study analyzes the concept of "personnel audit of public authorities" and argues that personnel audit is an important personnel technology, especially during hostilities and military conflicts, which allows to objectively assess the human resources of public authorities and use them properly. Personnel audit of public authorities during hostilities and conflicts is a comprehensive assessment of the effectiveness of the personnel policy of public authorities in hostilities and conflicts, which allows to determine and analyze the system of selection and selection of personnel, staff motivation, training, staff rotation, the effectiveness of procedures for career growth and material and moral incentives, the results of employees and the relationship of these results with motivational incentives. The author substantiates three stages of personnel audit of public authorities. The first stage is the analysis of the functional responsibilities of public authorities. The result of such analysis is the formation of primary and secondary functional responsibilities of public authorities and the formation of a list of functions that can be transferred to private organizations (institutions, establishments), determining the transfer of such functions and monitoring the delegated functional responsibilities. The second stage is the analysis of the structure of public authorities. Based on the results of this stage of personnel audit, a decision is made to optimize the structures of the entire system of public authorities (including reduction of public authorities, their consolidation or merger), taking into account the main functional responsibilities in military conflicts and hostilities.

In addition, at this stage the procedure for the transfer of secondary functions, which in hostilities and conflicts can be transferred to private organizations (institutions, establishments), determines the conditions for the transfer of such functions, control over the performance of functions, justifies the need for human resources and more. The third stage of personnel audit is the analysis of the personnel potential of public authorities. In particular, the knowledge, skills and experience of staff are analyzed, the strengths and weaknesses of staff are identified, taking into account the main functional responsibilities of public authorities identified in the previous stages of the audit. The result of this stage of the audit is a decision on staff leasing, staff rotation, training, retraining, and staff reductions in public authorities. For personnel audit of public authorities it is advisable to use: case testing, performance analysis in a certain (defined) period (KPI), the method of expert evaluations, Assessment Center tools.

Ключові слова: *кадри, органи державної влади, кадровий аудит органів державної влади, кейс-тестинг, аналіз результативності, метод експертних оцінок, Інструменти Assessment-центру.*

Keywords: *personnel, public authorities, personnel audit of public authorities, case testing, performance analysis, method of expert evaluations, Assessment Center tools.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ. В умовах військової агресії, надзвичайних ситуаціях виключне значення відводиться кадровому потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Від їх спроможності організувати діяльність критичних інфраструктур, забезпечення інформаційної безпеки країни та регіону, формування безпечного середовища мирного населення, переміщення населення в межах країни та за її межами залежить і ефективність проведення військових дій.

І сьогодні внаслідок фінансових проблем, переформатування системи публічного управління виникла проблема оптимізації та раціоналізації системи управління персоналом органів державної влади та місцевого самоврядування.

На нашу думку, кадровий аудит надасть можливість якісно та ефективно оцінити діяльність кадрів системи публічного управління. Кадровий аудит передбачає реалізацію процедури, основною метою якої є аналіз дієвості системи управління кадрами, тобто це комплексна оцінка людських ресурсів та системи роботи з ними, а також виявлення причин виникнення проблем у діяльності, а також оптимізування діяльності апарату та його функцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Проблеми формування, розвитку, модернізації кадрів системи публічного управління аналізують, зокрема: В. Андреев, О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, А. Грищук, Д. Іманбердієв, Ю. Ковбасюк, В. Лобанов, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Огаренко, Ю. Осипов, В. Олуйко, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай та ін. Зазначені актори аналізують проблеми відбору, навчання, підвищення кваліфікації кадрів системи державної служби, визначають поняття «професіоналізм кадрів» тощо. Разом з тим, відсутні системні дослідження проведення кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ. Попри наявність значної кількості наукових розробок з питань формування, розвитку та модернізації кадрів державної служби залишається недостатньо дослідженими проблеми проведення кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів та визначення основних механізмів проведення такого аудиту в системі публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ).

Метою статті є аналіз механізмів кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів та визначення напрямів удосконалення процесу кадрового аудиту в контексті надзвичайних ситуацій та військових дій і конфліктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ.

У науковій літературі є різні підходи до поняття «кадровий аудит». У широкому сенсі кадровий аудит - це аналіз сильних і слабких сторін людських ресурсів організації для більш ефективного управління в умовах, що змінюється. У вузькому сенсі кадровий аудит – це незалежна, професійна консультативна діяльність, що включає систему заходів щодо збирання інформації, діагностики причин проблем, які виникли під час змін законодавства, надзвичайних ситуацій, військових дій та конфліктів, оцінювання можливостей розвитку та модернізації кадрів з урахуванням нових реалій дійсності, розробка конкретних рекомендацій відповідно до поставлених цілей розвитку організації та спрямовану на підвищення ефективності функціонування організації в інноваційних умовах існування організації.

Кадровий аудит – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації. Поряд із фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку, а діяльності персоналу та структур управління організації –

існуючій нормативно-правовій базі; оцінити ефективність кадрової роботи під час вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, управління окремими структурними підрозділами; виявити причини соціальних проблем (ризиків), що виникають в організації та можливі шляхи їх вирішення або зниження їх негативного впливу [1, с. 57].

На нашу думку, кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів – це комплексна оцінка ефективності системи кадрової політики органів державної влади в умовах військових дій та конфліктів, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротації персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами. Крім того, кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів дозволяє визначити основні та другорядні функції органів державної влади з метою оптимізації кадрового потенціалу органів державної влади, що надасть можливість раціонально використовувати бюджетні кошти.

За результатами кадрового аудиту органів державної влади готуються рекомендації та пропозиції щодо приведення системи управління кадровим потенціалом у відповідність потребам держави в умовах військових дій та конфліктів.

Кадровий аудит (як внутрішній, так і зовнішній) досить давно застосовується в цілях оцінки державних службовців різного посадового рівня у країнах Європи.

На підставі аналізу наукової літератури можна виокремити наступні напрямки кадрового аудиту органів державної влади:

1. Оцінка кадрового потенціалу організації, що включає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу.
2. Оцінка організаційних структур управління, тобто структура організації - співвідношення та підпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості / гнучкості організаційної конфігурації.
3. Діагностика та оцінка ефективності кадрових процесів та процедур управління, тобто напрями діяльності організації стосовно персоналу [2].

Так, потрібно провести кадровий аудит у двох напрямках: по-перше, кадровий аудит органів державної влади та оптимізація функцій органів державної влади (якщо вони дублюються), а також розглянути можливість оптимізації структури органів державної влади, можливості їх скорочення, поглинання та укрупнення органів державної влади. По-друге, проведення кадрового аудиту персоналу органів державної влади з метою оптимізації кількості кадрів, скорочення кадрів та їх перерозподіл (ротація) між органами державної влади.

Кадровий аудит органів державної влади передбачає аналіз існуючої структури, підпорядкованості, взаємозв'язок, комунікації органів державної влади, систематизація та узагальнення функціональних обов'язків зазначених органів державної влади. На підставі проведення такого кадрового аудиту можливо прийняти рішення щодо оптимізації органів державної влади, скорочення або збільшення кількості органів виконавчої влади, державних підприємств (рис.1).

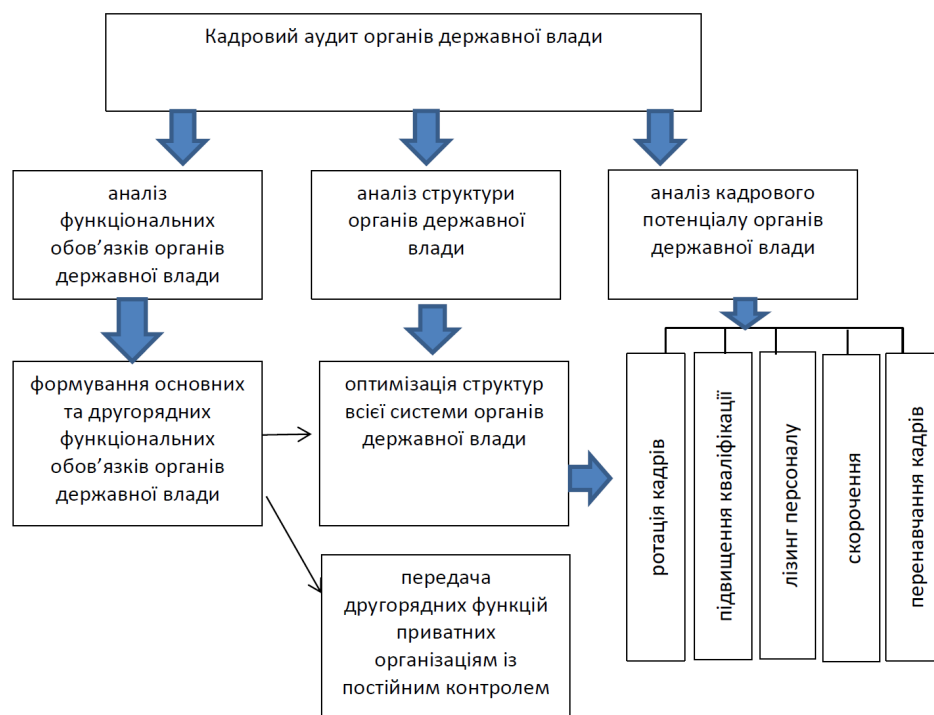


Рис. 1. Схема проведення кадрового аудиту органів державної влади

Кадровий аудит органів державної влади має наступні етапи:

Перший етап - аналіз функціональних обов'язків органів державної влади. Результатом такого аналізу є формування основних та другорядних функціональних обов'язків органів державної влади та формування списку тих функцій, які можна передати приватних організаціям (установам, закладам), визначення порядку передачі таких функцій та контроль за виконання делегованих функціональних обов'язків.

Другий етап - аналіз структури органів державної влади. За результатами цього етапу проведення кадрового аудиту приймається рішення щодо формування оптимізації структур всієї системи органів державної влади (зокрема, скорочення органів державної влади, їх укрупнення або злиття) з урахуванням основних функціональних обов'язків в умовах військових конфліктів та бойових дій. Крім того, на цьому етапі приймається порядок передачі другорядних функцій, які в умовах військових дій та конфліктів можуть бути передані приватних організаціям (установам, закладам), визначаються умови передачі таких функцій, контроль за виконання функцій, обґрунтовується потреба у кадровому потенціалі тощо.

Третій етап проведення кадрового аудиту – це аналіз кадрового потенціалу органів державної влади. Зокрема, аналізуються знання, навички та досвід кадрів, визначаються сильні та слабкі сторони персоналу з урахуванням виокремлених на попередніх етапах аудиту основних функціональних обов'язків органів державної влади. Результатом цього етапу проведення аудиту є прийняття рішення щодо лізингу персоналу, ротації кадрів, підвищення кваліфікації, перенавчання кадрів, а також скорочення кадрів в органах державної влади.

Проведення кадрового аудиту персоналу органів державної влади передбачає оцінювання ефективності роботи кадрової служби, виявляють недоліки та невідповідності, які можуть негативно позначитися на організації, спричинити трудові суперечки з працівниками, державні позапланові перевірки та судові позови, штрафи та призупинення діяльності. Результати кадрового аудиту персоналу органів державної влади можуть визначити напрями для вдосконалення трудових відносин в організації (закладі, установі), сприяти кадровим ротаціям, скороченню кадрів, перерозподілу функціональних обов'язків, просуванню найбільш перспективних співробітників тощо.

Для кадрового аудиту персоналу органів державної влади доцільно використовувати: по-перше, кейс-тестинг. Метод оцінки навичок та компетенцій людини за допомогою спеціалізованих завдань. Зовні кейс-тестинг одночасно схожий і на тестування, і Ассесмент-центр. За внутрішнім змістом це скорочений Ассесмент центр, оскільки відбувається оцінка ключових навичок за спеціальними поведінковими індикаторами. Проте оперативність кейс-тестинг "взяв" від тестування. Керівник або HR-фахівець прямо на співбесіді дає кандидату кілька аркушів із завданням. Протягом відведеного часу той аналізує матеріал, пише свої нотатки та презентує рішення. Відразу після цього проводиться оцінка навичок, може бути ухвалено оперативне рішення [3].

По-друге, аналіз результативності у певний (визначений) період (KPI). KPI – універсальний інструмент, що дозволяє не тільки досягати необхідних цілей та удосконалювати систему оплати праці, а й побудувати оцінку персоналу. Коефіцієнти ефективності розробляються з урахуванням цілей органу державної влади, а також враховують необхідний для успішного співробітника рівень виконання спільних, власних завдань кожного члена робочого колективу. Відповідно, в KPI закладені параметри оцінки ефективності того чи іншого працівника. Так, щоб оцінити ефективність роботи, необхідно переглянути показники виконання KPI за звітний період [4].

Крім того, для кадрового аудиту персоналу органів державної влади можна використати метод експертних оцінок. Метод експертних оцінок виходить із того, що досить точно оцінити соціально-психологічну обстановку в організації можуть лише люди, які добре знають її особливості та працівників. Експертна оцінка є може бути однією з складових елементів кадрового аудиту.

Також під час проведення кадрового аудиту персоналу органів державної влади можна використати Інструменти Assessment-центру. Використання кількох критеріїв для оцінки службовців, різні методи оцінки, методи, що моделюють робочу ситуацію, участь кількох оцінювачів – це все є важливими аспектами аналізу ефективності персоналу. Основною перевагою Assessment-центру є об'єктивність у порівнянні з іншими методами оцінки персоналу. Це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів. На сьогоднішній день ассесмент-центр є одним із найточніших методів оцінки компетенцій співробітників [4].

За результатами кадрового аудиту приймається: по-перше, рішення щодо оптимізації структури органу державної влади, зокрема переформатування структурних підрозділів, ліквідація дублювання функцій; по-друге, рішення щодо переформатування кадрового наповнення структурних підрозділів; по-третє, підвищення кваліфікації кадрів, які цього потребують; по-четверте, вивільнення або ротація персоналу, функції яких було скорочено.

Кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів надасть можливість оптимально та раціонально використати управлінський кадровий потенціал органів державної влади та надасть можливість побачити проблеми формування та розвитку кадрів органів державної влади.

ВИСНОВКИ. У дослідженні проаналізоване поняття «кадровий аудит органів державної влади» та обґрунтовано, що кадровий аудит є важливою кадровою технологією, особливо під час бойових дій та військових конфліктів, яка дає можливість об'єктивно оцінити кадровий потенціал органів державної влади та якісно їх використовувати. Кадровий аудит органів державної влади під час військових дій та конфліктів – це

комплексна оцінка ефективності системи кадрової політики органів державної влади в умовах військових дій та конфліктів, що дозволяє визначити та проаналізувати систему відбору та селекції кадрів, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, ротачії персоналу, ефективність процедур кар'єрного зростання та отримання матеріального й морального заохочення, результати діяльності службовців та зв'язок цих результатів з мотиваційними стимулами. До основних етапів кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів слід віднести наступні: аналіз функціональних обов'язків органів державної влади; аналіз структури органів державної влади; аналіз кадрового потенціалу органів державної влади. Для кадрового аудиту персоналу органів державної влади доцільно використовувати: кейс-тестінг, аналіз результативності у певний (визначений) період (KPI), метод експертних оцінок, Інструменти Assessment-центру.

У перспективі подальших розвідок передбачається вивчити світових досвід оптимізації кадрового потенціалу в умовах надзвичайних ситуацій, воєнних конфліктів, а також проаналізувати та виокремити основні етапи формування та селекції кадрового потенціалу органів державної влади у післявоєнний період.

Література.

1. Кибанов А.Я., Чуланова О.Л., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016. 156 с.
2. Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина. Ростов н/Д.: Феникс, 2004. 448 с.
3. Матвеев А.В., Самохвалова С.М. Инструменты кадрового аудита. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2017. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-kadrovogo-audita-1> (дата звернення 30.04.2022).
4. Валишвили М. А. «KPI» современного государственного и муниципального управления. *УЭКС*. 2015. №4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sovremennogo-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата звернення 30.04.2022).

References.

1. Kibanov, A.YA. CHulanova, O.L. Mitrofanova, E.A. and Konovalova, V.G. (2016), *Koncepciya kompetentnostnogo podhoda v upravlenii personalom* [The concept of a competency-based approach in personnel management], M.: INFRA-M.
2. Samigin, S.I. (2004), *Upravlenie personalom* [Personnel management], Rostov n/D.: Feniks.
3. Matveev, A.V. and Samohvalova, S.M. (2017), «Tools of personnel audit», *Aktualnie problemi aviacii i kosmonavтики*, Vol. 13, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-kadrovogo-audita-1> (Accessed 30 Apr 2022).
4. Valishvili, M. A. (2015), «"KPI" of the modern state and municipal management», *UEkS*, Vol. 4, (76), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sovremennogo-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (Accessed 30 Apr 2022).

Стаття надійшла до редакції 01.05.2022 р.